



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Udvælgelses- og tildelingskriterier i den danske byggesektor

Ussing, Lene Faber

Publication date:
2010

Document Version
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Ussing, L. F. (2010). *Udvælgelses- og tildelingskriterier i den danske byggesektor*. Institut for Mekanik og Produktion, Aalborg Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Udvælgelses- og tildelingskriterier i den danske byggesektor

En ph.d. afhandling af Lene Faber Ussing



Institut for Mekanik og Produktion, Aalborg Universitet, august 2010

Udvælgelses- og tildelingskriterier i den danske byggesektor

Af Lene Faber Ussing

Denne ph.d.-afhandling er udarbejdet ved Institut for Mekanik og Produktion, Aalborg Universitet Danmark. Afhandlingen er indleveret til Det Teknisk - Naturvidenskabelige Fakultet ved Aalborg Universitet i overensstemmelse med reglerne for Degree of Doctor of Philosophy.

Vejledere

Erik Bejder, Lektor, Ph.D., Instituttet for Mekanik og Produktion, Aalborg Universitet

Ebbe Lind Kristensen, Seniorprojektleder Byggeri, COWI A/S

Bedømmelsesudvalg

Per Christiansson, Professor, Ph.D., Instituttet for Byggeri og Anlæg, Aalborg Universitet (Formand)

Sten Bonke, Lektor, Instituttet for Planlægning, Innovation og Ledelse, DTU

Per Anker Jensen, Professor, Ph.D., Instituttet for Planlægning, Innovation og Ledelse, DTU

Forord

Denne ph.d.-afhandling er dokumentationen af 3 ½ års forskningsarbejde ved Institut for Mekanik og Produktion, Aalborg Universitet. Afhandlingen er et element i erhvervelsen af en teknisk ph.d. grad under "The Mechanical Engineering" program ved Det Teknisk - Naturvidenskabelige Fakultet ved Aalborg Universitet. Projektet er delvis sponsoreret af: BoligfondenKuben.

Denne afhandling er et bidrag til diskussionen om at gøre den danske byggebranche mere effektiv ved at benytte udvælgelses- og tildelingskriterier, der går på personlige egenskaber. Med denne afhandling er intentionen at holde liv i videreudviklingen af at gøre byggebranchen mere effektiv. Dernæst at levere et slutprodukt i form af et oplæg til en vejledning for bygherrer, og andre der agerer som sådan (f.eks. entreprenører og rådgivere), i udvælgelse og tildeling af byggeopgaver. Ideen er, at vejledningen over de næste år løbende kan videreudvikles, efterhånden som branchen bliver mere moden til ændringer, og der kommer nye retspraksisser på området.

Afhandlingen består af to dele: Den første er hovedrapporten med den videnskabelige del af arbejdet, hvor bl.a. metodevalg, forskningsspørgsmål og teoridel er beskrevet og analyseret. Den anden del er bilagsrapporten, som består af interview med byggeriets parter, 4 praktiske cases og 5 offentliggjorte artikler til dokumentation af en del af det forskningsmæssige arbejde.

Jeg vil gerne takke mine vejledere. Erik Bejder for sine mange ideer og input. Der er altid en god givende diskussion, selv om vi ikke altid er enige. Ebbe Lind Kristensen for sin gode evne til at finde huller i præcisionen på dokumentationen ved et forskningsarbejde. Og dem begge en tak for at linket mellem praktik og forskning er lykkedes. Også en tak til civilingeniør Niels Henriksen, der som sagkyndigt medlem ved Klagenævnet for Udbud har hjulpet med fortolkninger af Klagenævnets kendelser og en tak til Jørgen Ussing, Ditte Faber og Lis Bach for hjælp med de sproglige rettelser til en ingeniør.

Aalborg, juli 2010

Lene Faber Ussing

Resume

Denne ph.d.-afhandling med titlen "Udvælgelses- og tildelingskriterier i den danske byggesektor" er dokumentationen af et 3 ½ års forskningsarbejde udført ved Institut for Mekanik og Produktion ved Aalborg Universitet. Afhandlingen er indleveret ved Det Teknisk- og Naturvidenskabelige Fakultet som en del af opfyldelsen af kravene for opnåelse af ph.d.-graden.

Dansk byggeri har gennem flere år været udskældt på grund af mange fejl i byggeriet, samt at produktivitetsudviklingen i byggeriet ikke sker i samme hast som i andre brancher. Afhandlingen ser på muligheden for at gøre udvælgelses- og tildelingsproceduren mere effektiv i den danske byggesektor ved brug af kriterier som personlige egenskaber i form af bl.a. faglige kvalifikationer, samarbejdsevner og sociale kompetencer.

I første omgang er der udført en interviewrunde for at afklare, hvilke ønsker byggeriets parter har til et byggeteams sammensætning. Dernæst er der set på, hvad management teorier anbefaler ved sammensætning af team for at opnå et så effektivt team som muligt.

I dag er der både i Danmark og EU en lovgivning vedrørende udvælgelse og tildeling, denne skal følges, hvis bygherren er offentlig støttet. Derfor er der set på hvilken lovgivning, der er gældende på området.

Management delen og jura delen er suppleret med fire praktiske cases. En undersøgelse, af hvor mange sager der ender ved Klagenævnet for Udbud, er gennemført samt typen af disse sager. Tre konkrete sager fra Klagenævnet for Udbud er gennemgået, og det er undersøgt, hvad der gik galt, og hvordan det kunne have været undgået. Opførelsen af et varmekværk er fulgt, og det er beskrevet, hvordan udvælgelsen og tildelingen er foregået i praksis, og et udbud af en bygherrerådgivning er fulgt, hvor det i praksis er afprøvet at udvælge og tildele efter personlige kompetencer.

De ovennævnte områder er analyseret og til slut sammenholdt med en interviewrunde 2, hvor byggeriets parter er blevet præsenteret for ideer fremkommet fra ovennævnte.

Konklusionen er, at der er en indikation af, at man kan sammensætte et byggeteam, der fungerer mere effektivt end nuværende ved brug af udvælgelses- og tildelingskriterier omhandlende personlige egenskaber bl.a. faglige kvalifikationer, samarbejdsevner og sociale kompetencer. Efterfølgende er der udarbejdet et oplæg til: "Vejledning – Anbefalinger til bygherren ved udvælgelse og tildeling af byggeopgaver", hvortil eksempler til praktisk brug vil blive overført. Desuden er vejledningen tænkt som værende løbende under revision, således at praktiske eksempler bliver ajourført, efterhånden som de dukker op.

Nøgleord: Udvælgelses- og tildelingskriterier, kommunikation, teamledelse, byggejura, management, personlige og faglige kompetencer.

Abstract

This is a Ph.D. thesis entitled: “Selection- and Assignment Criteria in the Danish Building Sector”. It is the documentation of 3 ½ years work carried out at Department of Mechanical and Manufacturing Engineering at Aalborg University. The thesis has been submitted to The Faculties of Engineering and Science at Aalborg University in partial fulfillment of requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.

The Danish building sector has during several years been severely criticized because of many mistakes in constructions and because the development within construction does not take place as quickly as in other trades. The thesis looks at the opportunity to make the selections and the assignment procedure more effective in the Danish building sector by using criteria as personal competencies like technical competencies, interpersonal skills and social competencies.

As a start interviews were made to explain what wishes the building sector has to how an ideal building project team looks; management theory describes how an ideal project team looks and the requirements to team members when an effective team is required.

Both in Denmark and in EU a law is in force today concerning selection and assignment. This is in force, if the owner is a public owner. Therefore the legislation on the area is examined.

The management part and the legislation part is complement with four practical cases. An investigation is made of how many cases have been presented at the Danish Complaints Board for Supply and the main problems these cases involve. Three actual cases from the Danish Complaints Board for Supply are scrutinized for what went wrong and how it could have been prevent. The construction of a district heating station has been followed, and it is described how the selection and assignment has been done in practice. The last practical case is a tender process for a building owner consultancy where personal competencies for selection and assignment are used in practice.

The mentioned areas are analysed and finally compared with a second interview. In that interview the parties from the Danish building sector have been presented for the ideas from the analysed areas.

The conclusion is that there is a indication of: you can put together a building team, which is more effective than the one you use today by using selection and assignment criteria such as personal competencies like technical competencies, interpersonal skills and social competencies.

Subsequently a proposal for: “Guidance – Recommendation for Building Owner at selection and assignment for Building Projects.” has been prepared. Examples for use in practice can be found in this.

The guidance is planned contemplated to be continuously under revision, in this way practical examples will be updating as they appear.

Keywords: Selection and assignment criteria, communication, team management, legislation, management, personal and technical competencies.

Udvælgelses- og tildelingskriterier i den danske byggesektor

Indholdsfortegnelse

1. Baggrund-----	13
2. Historik-----	21
3. Metodevalg og forskningsspørgsmål-----	31
3.1 Hvorfor udvikle en teori/metode?-----	33
3.2 Hvad er en teori og metode?-----	34
3.3 Koncept/forskningsspørgsmål-----	35
3.4 Relationer i projektet-----	40
3.5 Afgrænsning af projektet-----	43
4. Teori-----	45
4.1 Management-----	47
4.1.1 Rekruttering – personprofilanalyse-----	50
4.1.2 Team organisering – valg af team-----	55
4.1.3 Teamledelse – beslutningsmodeller-----	59
4.1.4 Tillid-----	63
4.1.5 Partnering - langvarige samarbejdsrelationer-----	65
4.1.6 Brugbare løsninger for byggebranchen-----	67
4.2 Jura-----	69
4.2.1 Kategorisering af bygherre-----	71
4.2.2 Relevante regler og love gældende for bygherrer i forbindelse med udvælgelse og tildeling -----	72
4.2.3 Konklusion-----	78
5. Offentliggjorte artikler-----	81
5.1 A Diverse Understanding of Value in the Building Industry-----	83
5.2 Tendering for Personal Competencies – a way of improvement?-----	83
5.3 How does the ideal building team look?-----	84
5.4 Many cases in the Danish Building Sector do not follow the Tendering Rules of the EU Laws-----	84
5.5 How can Requested Cooperation Skills in the Tendering Process fit in with European Legislation?-----	85
5.6 Artiklernes relation til forskningsspørgsmålene-----	85
6. Analyse: Hvad karakteriserer det ideelle byggeteam?-----	87
6.1 Afklaring af hypotesen-----	90
6.2 Input fra management teori-----	92
6.3 Opbygning af effektive team-----	92
6.4 Valg af personer til et team-----	93
6.5 Er byggebranchen klar til en udvælgelsesproces med samtaler ved sammensætning af byggeteam?-----	95
7. Analyse: Hvordan vælges det mest ideelle team?-----	105
7.1 Eksempler på hvilke problemer lovgivningen giver i praksis-----	108
7.2 Det mest ideelle team lige nu-----	113
8. Konklusion – Forslag til videre bearbejdning-----	115
8.1 En vejledning med anbefalinger til bygherren-----	120
Referencer-----	123

Bilag

1. Aftale med BoligfondenKuben-----	133
1.1 Projektbeskrivelse til BoligfondenKubens behandling af ansøgning fra AAU, Institut for Produktion, Faggruppe for byggeledelse-----	135
2. Summering af interview-----	141
2.1 Interviewrunde 1-----	143
2.2 Interviewrunde 2-----	149
2.2.1 Virksomheder til interview runde 2-----	149
2.2.2 Spørgsmål til virksomhederne inkl. case-----	150
2.2.3 Svar fra virksomhederne fordelt på typer-----	159
2.2.4 Svar fra virksomhederne summering af alle-----	173
3. Artikler-----	181
3.1 A Diverse Understanding of Value in the Building Industry-----	183
3.2 Tendering for Personal Competencies – a way of improvement?-----	195
3.3 How does the ideal building team look?-----	205
3.4 Many cases in the Danish Building Sector do not follow the Tendering Rules of the EU Laws-----	213
3.5 How can Requested Cooperation Skills in the Tendering Process fit in with European Legislation?-----	223
4. Undersøgelser og casestudier-----	235
4.1 Undersøgelse 1: Antal sager hos Klagenævnet for Udbud-----	237
4.2 Undersøgelse 2: Tre udvalgte sager fra Klagenævnet for Udbud, hvad gik galt, og hvordan kunne det være undgået-----	243
4.3 Case 1: Varmeværk i Skørping. Udvælgelse og tildeling i praksis-----	265
4.4 Case 2: Rensningsanlæg i Mariagerfjord. Udvælgelse og tildeling i praksis-----	279
5. Oplæg til: "Vejledning - anbefalinger til bygherren ved udvælgelse og tildeling af byggeopgaver"-----	293

Bilag til casestudier (bilag er ikke offentlig tilgængelige)

Undersøgelse 1

A1: Emneregister for Kendelser fra Klagenævnet for Udbud. Ajourført til og med 16. april 2008

B1: Konjunkturanalyse januar 2008

Undersøgelse 2

A2: Kendelse fra 27. juni 2008. Danske Arkitektvirksomheder mod Handels- og Søfartsmuseet

B2: Kendelse fra 29. april 2008. Funder Ådalkonsortiet mod Vejdirektoratet

C2: Kendelse fra 26. august 2004, kendelse fra 8. marts 2008 og Østre Landsrets dom af 5. februar 2008.

Per Aarsleff A/S mod Amager Strandpark I/S

Case 1

A3: Redegørelse vedrørende Nyt varmekværk i Skørping

B3: Indkaldelsesbrev til rådgiverne af 24. maj 2006

C3: Mail med afgørelse til rådgiverne af 9. juni 2006

D3: Vurdering af maskinentreprisen af 12. januar 2007

Case 2

A4: Tilbudsgrundlag på bygherrerådgivning. August 2008

B4: Rettelsesbrev af 10. september 2008

C4: Udkast til afgørelse af bygherrerådgivningen af 10. oktober 2008

D4: Brev fra advokat vedrørende tolkning af udbudsreglerne af 8. oktober 2008

Kapitel 1

Baggrund



Kapitel 1

Baggrund

En dag i 2005 blev der efter mange overvejelser på Aalborg Universitet holdt et møde om mulighederne for at udarbejde en ph.d.-afhandling. Efter 22 år i entreprenørbranchen og byggebranchen var spørgsmålet, hvad der kunne være både relevant og interessant at beskæftige sig med i et ph.d.-forløb. Kunne de mange års erfaring også bruges til en del af arbejdet?

Entreprenørbranchen og byggebranchen er underlagt den kulturelle organisering, hvor der kræves fuld fleksibilitet, hvor der ikke gives meget plads til handlinger med nytænkning, og hvor det ikke kan betale sig at være anderledes (Thomassen, M.A., 2004). Resultatet af det er, at samarbejdspartnere i dag vælges på næsten samme måde som for 20 år siden. I mellemtiden er Licitationsloven afskaffet, en ny tilbudslovgivning er kommet til, samt for større offentlig støttede byggerier skal også en EU-lovgivning overholdes. De nye regler åbner for andre måder at udvælge (dem der får lov at byde på projektet) og tildele på (den der får lov at udføre projektet). For mange bygherrer har prisen stadig en altafgørende vægtning ved tildelingen. En privat bygherre er i dag ikke underlagt Tilbudsloven og EU-lovgivningen, men de fleste private bygherre er underlagt den kulturelle organisering, der kræver, at entreprenørerne er fleksible og kan levere en vare til billigst mulig pris. Spørgsmålet er, om der kan ændres på dette faktum samt på procedurerne for udvælgelse og tildeling således, at procedurerne kan blive mere effektive, end de er i dag.

Det var en af grundene til, at valget faldt på emnet: "Effektivisering af udvælgelses- og tildelingsprocedurer i den danske byggesektor."

Andre grunde for valg af lige netop dette emne er, dels at Boligfonden Kuben var interesseret i at støtte et projekt omhandlende dette emne, og dels mine 22 års erfaring fra entreprenørbranchen hvor både Kubens opfattelse af problemerne, min oplevelse, og andres anskueliggørelse af problemerne har været, at udviklingen både med hensyn til nye tiltag, nye arbejdsmetoder, og effektivisering har været meget begrænset, tangerende til stagnation i forhold til andre brancher (Bonde, K. & Sørensen, H. S., 2005 og Nationalbanken, 2008). Fokus på de fleste projekter er på tid, økonomi og til dels kvalitet, men ikke i særlig høj grad på, hvordan man kan benytte nye materialer og produkter, hvordan man kan gøre de nuværende håndværksmæssige arbejdsprocesser mere effektive eller hvordan man kan udvikle nye (Bertelsen, S., 1992). Fokus er heller ikke på, hvor effektive de styrende personer i et projekt er, eller hvordan de vælges.

Branchen har i en del år været klar over, at der må udvikling til for at opnå større effektivitet. Det har resulteret i forskellige forsøgsbyggerier i perioden fra 1995 til 2001 hvor der har været specielt fokus på bl.a. materialevalg og sammensætning, nye samarbejdsformer og logistik (Anlægsteknikforeningen i DK, 2007).

I samme periode er der sket det, at Klagenævnet for udbud modtager flere og flere klager gående på, at proceduren for udvælgelse og tildeling af projekter ikke bliver overholdt i henhold til gældende regler og lovgivning (Klagenævnet for udbud, 2008).

Et af de forhold, der klages mest over, er, at lovgivningen kræver, at der ikke bliver brugt de samme kriterier ved udvælgelse (når bygherren vælger, hvem der skal have lov at give bud på et projekt – prækvalificering) og ved tildelingen (når bygherren vælger, hvem der skal udføre et projekt), samt at et kriterium ikke er entydigt og målbart. Antallet af klagesager er steget stødt fra 2000, hvor der var 15 afgjorte sager, 2003 hvor der var 31 sager, 2007 hvor der var 44 sager og til 2009 hvor tallet var oppe på 75 afgjorte sager. Korrigeres disse tal for flere udførte byggesager i opgangstider, samt ikke bygge- og anlægssager fratrækkes, hedder tallene 15 sager i 2003, 18 sager 2007 og en stigning igen for 2009 til 26 sager. Det viser, at det er problematisk at skelne mellem udvælgelseskriterier og tildelingkriterier samt at få kriterierne gjort entydige og målbare. (Ussing, L.F., 2008)

Fejl og mangler i byggeriet er også et stigende problem. Erhvervs- og Byggestyrelsen har rapporter omhandlende fejl, mangler og svigt, der viser en stigning (Erhvervs- og byggestyrelsen, 2010). Antallet af voldgiftssager er steget fra et niveau på 400 i 2000 til knap 700 sager om året i 2007 (PLUS, 2008). Byggeriets Evaluerings Center udfærdigede i juni 2007 en rapport om mangler (BEC, 2007). Den rapport viser, at der er en stigning i antallet af mangler fra 2004 til 2006. Rapporten deler manglerne op i 4 kategorier: ikke alvorlige mangler, mindre alvorlige mangler, alvorlige mangler og kritiske mangler. Stigningen fra 2004 til 2005 er minimal, men fra 2005 til 2006 er stigningen på henholdsvis en faktor 5, 9, 22 og 6 for antallet af mangler i de 4 kategorier. Manglerne beror dels på dårligt udført håndværk og dels på tidsplaner, der bliver presset. Medarbejderne, både håndværkerne og teknikkerne, siger ja til opgaver, inden de er helt gennemtænkte og planlagte. Der opstår derfor et u hensigtsmæssigt tidspres.

Et andet element, der kan have negativ indflydelse på kvaliteten af det udførte arbejde, er håndværkernes ansættelses- og aflønningsvilkår. Danske håndværkere hører til blandt de højeste betalte i Nordeuropa (Danmarks Statistik, 2005). Dette er en medvirkende årsag til, at også håndværkerudgifterne på et dansk boligbyggeri er blandt de højeste. (se fig. 1.1) Det vil for de fleste bygherrer også betyde, at forventningen til kvalitet og tid er meget høj, samt at bygherrerne forsøger at presse akkordlønnen ned. Spørgsmålet er så, om danske håndværkere kan levere bedre kvalitet og hurtigere arbejde end deres lavere lønnede nordeuropæiske kollegaer?

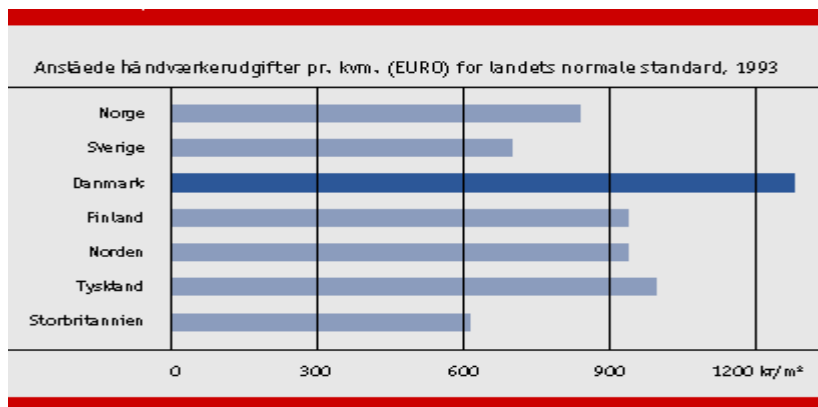


Fig. 1.1 Sammenligning af håndværkerudgifter til boligbyggeri i nordeuropæiske lande, 1993 (Erhvervs- og byggestyrelsen (a), 2008)

Fig. 1.2 viser udviklingen i arbejdskraftproduktivitet i Danmark, Sverige, Tyskland og Holland. Danmark er slet ikke på omgangshøjde med de øvrige lande. Figuren kan dog ikke stå alene. Der bør justeres for emner som: Er udgangspunktet det samme for alle lande? Kan nogle drage fordel af stordrift, som andre ikke kan? Tages disse emner i betragtning, er det dog stadig Danmark, som ligger lavest med hensyn til arbejdskraftproduktiviteten. Hos brancherne separat ligger den danske byggebranche lavere end andre danske brancher (Erhvervs- og byggestyrelsen (a), 2008). Derfor vil der sandsynligvis være en interessekonflikt mellem, hvad bygherren forventer at modtage, og hvad håndværkerne forventer at levere.

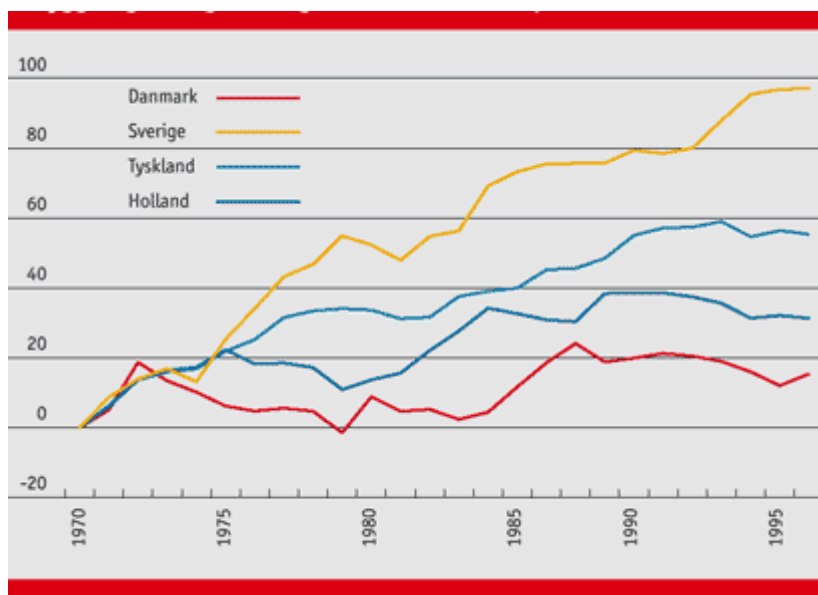


Fig 1.2 Udvikling i arbejdskraftproduktiviteten i bygge og anlæg, udvalgte lande 1970-95, pct. (Erhvervs- og byggestyrelsen (a), 2008)

Det næste problem er, at de fleste danske håndværkere næsten er, som det man for 100 år siden kaldte en daglejer. I praksis vil det sige, at håndværkerne bliver ansat til et bestemt projekt, og når projektet er færdigt, er håndværkeren som udgangspunkt fyret, medmindre der kommer et nyt projekt, der kan fortsættes på. Det betyder, at den enkelte håndværker måske aldrig mere skal arbejde sammen med personerne på det pågældende projekt, samt at personen aflønnes efter mængden af arbejde og ikke nødvendigvis kvaliteten af det. Derfor er det måske forståeligt, at mange håndværkere bare udfører mest mulig uden hensyntagen til de øvrige medspillere, herunder virksomheden og kvaliteten af det udførte arbejde.

I forhold til andre brancher beskyldes byggebranchen ofte for en lav produktionsudvikling, en for høj pris og alt for lidt læring og innovation set med bygherre- og brugerøjne. (Erhvervs- og byggestyrelsen, 2008)(Thomassen, M.A., 2004). Dette kan skyldes, at bygge- og anlægsprojekter kan karakteriseres som (Anlægsteknikforeningen i DK, 2007):

- En one-of-a-kind produktion,
- Har stor økonomisk betydning for alle involverede,
- Der er mange parter, hvis sammensætning skifter fra projekt til projekt. Parterne kan have interessekonflikter, især økonomiske, i forbindelse med deres medvirken i et projekt.

Disse karakteristika fremmer ikke evnen til at drage erfaringer af fejl og forbedre næste projekt. Der kan gå lang tid, inden tilsvarende personer og situationer dukker op igen.

Bygherreforeningens partnering vejledning fra 2004 sætter fokus på, at et projekt ikke bør vælges på prisen alene. Der bør bruges andre udvælgelses- og tildelingskriterier så som kreativitet, tekniske kompetencer, samarbejdsevner og projektoptimeringsevner.

De forskellige organisationer i et projekt skal bl.a. være dygtigere til fastsættelse og udførelse af værdierne i et byggeri. Værdier for en bygherre kan være den rigtige økonomi, men det kan også være den rigtige tid, kvalitet, efterfølgende drift, en ukomplicerede byggeproces uden for mange diskussioner, en miljøvenlig opførelse og om mange år nedrivning af byggeriet osv. Værdien for bygherren i et byggeri kan defineres som:

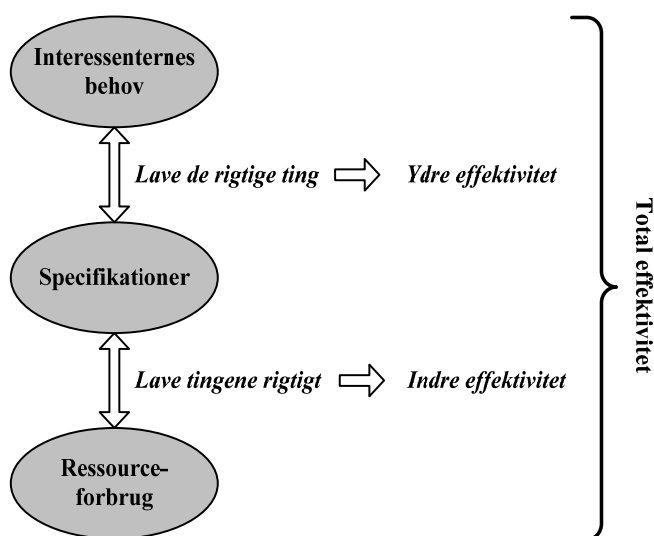
Værdi = f (tid, kvalitet, drift, samarbejde m.v.)

De nuværende organisationer består typisk af ingeniører, arkitekter, økonomer, jurister og professionelle bygherrer eller bygherrer, der ikke har byggeri som hovedbeskæftigelse. Som praksis er nu, består disse personers kompetencer/uddannelse hovedsagelig af teknisk viden, økonomisk viden, juridisk viden og for arkitekternes vedkommende æstetisk og kreativ viden. Disse forskelligheder skal sammensættes til et projekt, som opfylder bygherrens ønsker, hvilket bygherren typisk ikke helt magter at forklare i ord. I de fleste projekter har ingen af de øvrige en uddannelse, hvor man har prioriteret det at lære, hvordan man sammensætter et projektteam og efterfølgende arbejder i et. Hver af deltagerne er typisk dygtige fagpersoner på deres område, men det er sjældent

i nuværende projekter, at teamet er sammensat ud fra organisationsteoretisk viden. Resultatet af dette er, set med bygherrens-/brugers øjne, at nogle projekter går godt, mens andre har mindre gode resultater. De samme projekter opfattes til tider modsat af nogle af de øvrige involverede. Det vides ikke altid hverken hvorfor tingene går godt, hvorfor det går dårligt, eller hvorfor opfattelsen af resultatet kan være helt forskelligt på det samme projekt. Noget indikerer dog, at der er forskellige opfattelser af værdierne, og at sammensætningen af teamet og kommunikationen i teamet har en stor indflydelse på, hvordan slutresultatet bliver.

En årsag, til at der er forskellige opfattelser af værdier, kan være begrebet effektivitet. Når der i dag tales om effektivitet, og hvilken værdi en bygherre får for sin investering, er det vigtigt at se mere nuanceret på tingene. Den totale effektivitet kan defineres som vist i figur 1.3 (Bejder, E., 1989).

Fig. 1.3 Definition af indre og ydre effektivitet (Bejder, E. 1989)



Den totale effektivitet består af en indre og en ydre effektivitet. Den indre effektivitet er f.eks. at udføre et murværk eller en fliseopsætning faglig korrekt, mens den ydre effektivitet handler om, hvorvidt der skal udføres murværk og flisearbejde, eller om der i den givende situation bør benyttes helt andre udførelsesmetoder f.eks. en betonvæg i stedet for murværk eller vinyl i stedet for fliser. En håndværker på en byggesag kan således have en god indre effektivitet, men er specifikationerne ikke defineret entydige og klare, er interessenternes behov ikke nødvendigvis opfyldt. Det betyder at en byggesag kan have en god indre effektivitet men en dårlig ydre effektivitet og omvendt. Opstår denne situation, vil håndværkerne sandsynligvis have en opfattelse af, at de har leveret et godt stykke arbejde, mens bygherren har en opfattelse af, at han ikke har fået leveret det, han har købt.

Værdibegrebet og effektivitetsbegrebet hænger således sammen, og de enkelte projektteam skal kunne kommunikere indbyrdes for at få defineret både værdibegrebet og effektivitetsbegrebet på en måde, således at alle deltagere får den samme opfattelse af, om det var et godt eller dårligt projekt. Er opfattelsen af værdien den samme for alle parter af et projekt, er der større chance for, at eventuelle dårligdomme bliver rettet.

På flere af teknikernes uddannelser(ingeniør, arkitekt og konstruktør) er der i dag indlagt fag som projektledelse. Det indebærer, at de fleste godt ved, hvordan et idealt projektteam ser ud. Men en ting er, hvordan det kan se ud, noget andet er, hvordan man kommer derfra og så til i praksis at sammensætte et team ud fra de personer, der nu engang er mulige at få fat på til et bestemt projekt og tillige få dem til at kommunikere på en måde, således at alle i teamet bliver involveret på en effektiv måde.

Ud fra ovennævnte indikationer af problemer og en projektaftale med Boligfonden Kuben (Bilag 1) har målet været at udarbejde et oplæg til en vejledning til, hvordan en bygherre kan udvælge byggeteams og efterfølgende tildele opgaven til det bedste team.

Udvælgelse og tildeling kan gøres på mange måder, også hvis ønsket er at få sammensat et team, der udfører effektivt arbejde. Derfor er det i denne afhandling valgt at tage udgangspunkt i værdiopfattelsen for bygherren under forudsætning af, at bygherren altid stræber efter at få mest værdi for pengene. Begrundelsen for at tage udgangspunkt i bygherren er, at værdiopfattelsen typisk er forskellig afhængig af, om man er bygherre, rådgiver eller entreprenør (Wandahl, S., Faber, L., Bejder, E., 2007). Det der har mest værdi for bygherren har således ikke nødvendigvis mest umiddelbart værdi for entreprenøren. Det er valgt en holistisk tilgang ud fra en målsætning om, at vejledningen og anbefalingerne skal være til gavn for projektet som helhed, det vil sige, at der tilstræbes en win-win situation for kunde-/leverandørforholdet i det enkelte projekt. I afhandlingen er der tillige set på, hvad managementteori fremkommer med af løsninger til udvælgelse af et team, hvad byggejuraen stiller af krav og giver af begrænsninger, samt hvad aktører i branchen har af meninger omkring ideer og løsningsforslag.

Kapitel 2

Historik



Kapitel 2

Historik

Den danske byggebranche er på mange måder speciel. Byggeriet som fag: murer, tømrer, snedker, blikkenslager m.v. har eksisteret i flere hundrede år (Callesen, G., 2008). Siden den tidlige start af egentlige fag har byggebranchen været præget af konjunkturudsving, som er hyppige og bratte. Derfor har fagene, grundet nødvendighed og ændrede konjunkturer, tilegnet sig en stor omstillingsevne, hvilket stadig er et af kendetegnene for den danske byggebranche. (Thomassen, M.A., A2004)

Byggebranchen, som vi kender den i dag med fagforeninger, overenskomster og systematik i ansættelser og løn, havde sin opstart i slutningen af 1800 tallet. Fagforeningerne kom til Danmark i 1871, Entreprenørforeningen blev oprettet i 1892 og Dansk Arbejdsgiverforening i 1899 (Møller, J.B., 2001) (Callesen, G., 2008).

Frem til 2. Verdenskrig fungerede den danske byggebranche ved brug af de forskellige byggefag, der var meget dygtige til at omstille sig. Dette forstået på den måde at var en snedker udlært i sit fag, vidste en bygherre, hvad snedkeren kunne, og både bygherren og samarbejdsparter vidste dermed, hvad de kunne forvente af en uddannet snedker. På den måde kunne man samarbejde på kryds og tværs, uden at man nødvendigvis kendte hinanden på forhånd. Det gjaldt således om ikke at være forskellige men derimod at være ens inden for sit fag, for at den enkelte virksomhed kunne tjene penge. (Thomassen, M.A., A2004)

Den danske fremstillingsindustri hentede inspiration ind fra udlandet, bl.a. Tyskland, og samarbejdede med udlandet, men byggebranchen var anderledes, og frem til 2. verdenskrig arbejdede kun meget få entreprenører og rådgivere i udlandet (Møller, J.B., 2001). De danske entreprenører og rådgivere, der arbejdede i udlandet, var blandt verdens bedste. Tillige var de danske polyteknikere også blandt verdens bedste, hvilket var årsagen til, at der efter 2. verdenskrig kom en markant ændring. (Bertelsen, S. 1997)

Efter 2. Verdenskrig manglede det meste af Europa bygninger både til industri og beboelse. Det resulterede i, at en meget stor del af Europas arbejdsstyrke blev beskæftiget i byggebranchen. Kravet til branchen på daværende tidspunkt var at få både industri og boliger bygget hurtigst muligt inden for den økonomi, der var til rådighed. Det medførte en mangel på faglært arbejdskraft, som efterfølgende resulterede i en industrialisering af byggeriet i Danmark (Bertelsen, S., 1997).

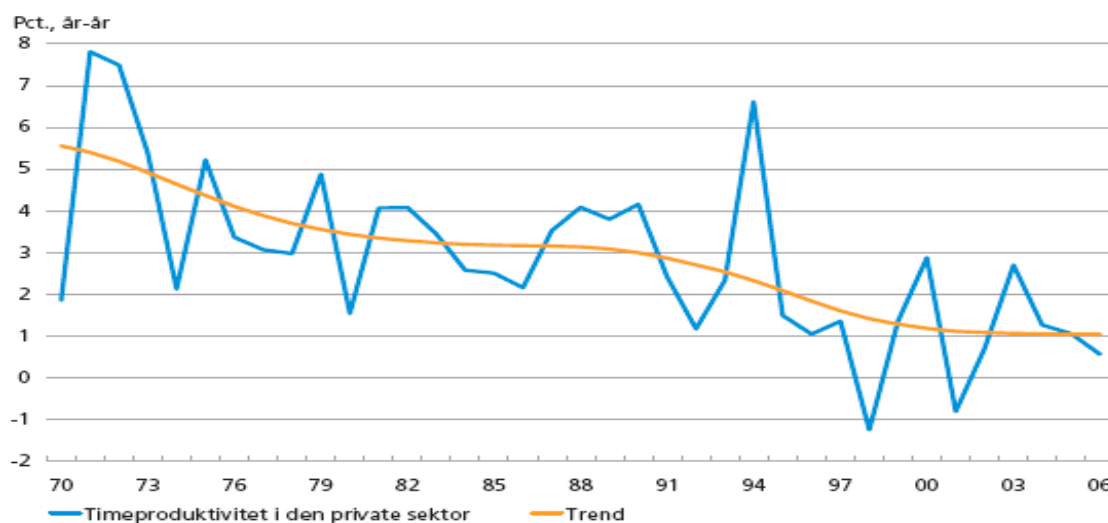
Efterkrigstiden satte gang i den første industrialisering af det danske byggeri (Kristiansen, K., Emmitt, S., Bonke, S., 2005). Der var krav om nye boliger leveret i et hurtigt tempo og med en højere standard end kendt fra før krigen, bl.a. en større bolig, et bedre køkken, eget badeværelse og fjernvarme som standard (Petersen, J. Å. S. & Skov, A., 2007).

Disse behov resulterede i, at betonelementproduktionen kom i gang, der opstod fabrikker, som leverede køkkenelementer, og andre der producerede færdige badekabiner (Bertelsen, S. 1997) (Bolius, 2008). Resultatet var tilmed, at produktionen af færdige boliger i 1960'erne var steget til over 60 000 enheder pr. år, og mandtime forbruget var faldet fra 24 timer pr. m² for et traditionel hus til 8 timer pr. m² i et præfabrikeret hus (Kristiansen, K., Emmitt, S., Bonke, S., 2005).

Den store øgning i produktionen viste sig at kræve mere ordnede forhold for at kunne styre økonomi og tid i byggeriet. Det resulterede i 1966 i indførelsen af Licitationsloven og i 1968 i indførelsen af Fast pris og tid cirkulæret. (Bertelsen, S. 1997)

I begyndelsen af 70'erne kom energikrisen, og produktionen i boligbyggeriet faldt til et mere normalt leje på omkring 20 000 enheder pr. år (Kristiansen, K., Emmitt, S., Bonke, S., 2005). Konkurrencen om enhederne blev større, og virksomhederne skulle derfor være mere rationelle, hvis produktionen skulle give overskud. Derfor begyndte den danske byggebranche i slutningen af 70'erne for alvor at tænke ledelse, styring, økonomi, produkt- og produktionsudvikling (Bonde, K. & Sørensen, H. S., 2005).

Fig. 2.1 Vækst i timeproduktivitet i Danmark 1970-2006



Anmærkning: Timeproduktiviteten er opgjort som bruttoværditilvækst pr. arbejdstime i den markeds-mæssige del af økonomien. Trenden er beregnet med et HP-filter, hvor lambda er lig 100. (Nationalbanken, 2008)

Som det ses af figuren "Vækst i timeproduktivitet i Danmark 1970-2006" Fig. 2.1 fra Nationalbanken, var der en generel høj vækst i timeproduktiviteten i Danmark i begyndelsen af 70'erne. Der var et gennemsnit på 3,9 % i vækst frem til 1996. Fra 1996 til 2006 var den gennemsnitlige vækst

kun 1,0 %. De sidste tal dækker over, at den økonomiske vækst er taget af, samtidig med at antallet af arbejdstimer er vokset hurtigt (Nationalbanken, 2008). Byggebranchens kurve følger den generelle kurve, men ligger lavere end de øvrige brancher (Bonde, K. & Sørensen, H. S., 2005). Som en understregelse af dette viser en undersøgelse fra 2006, at Danmark i forhold til de øvrige OECD lande i perioden fra midt 1970'erne til 1990 har det absolut højeste fald i byggeandel i forhold til bruttonationalproduktet (Pietroforte, R., Gregori, T., 2006).

Ses der på figuren "Gennemsnitlig årlig vækst i timeproduktivitet" Fig. 2.2 fra Nationalbanken og sammenligner med øvrige lande i Europa, ligger Danmark i perioden 1971-95 som landet med den næsthøjeste vækst kun overgået af Finland. I perioden 1996-2006 er der sket en markant ændring. Danmark er rykket helt ned på en 12. plads og fjerdesidst. Forklaringen på dette er, at beskæftigelsen siden midten af 1990'erne er steget kraftigt i Danmark. Der er kommet flere på arbejdsmarkedet med begrænset arbejdsmarkedserfaring, og disse personer kan være mindre produktive end de, der allerede var i arbejde. (Nationalbanken, 2008)

Fig. 2.2 Gennemsnitlig årlig vækst i timeproduktivitet

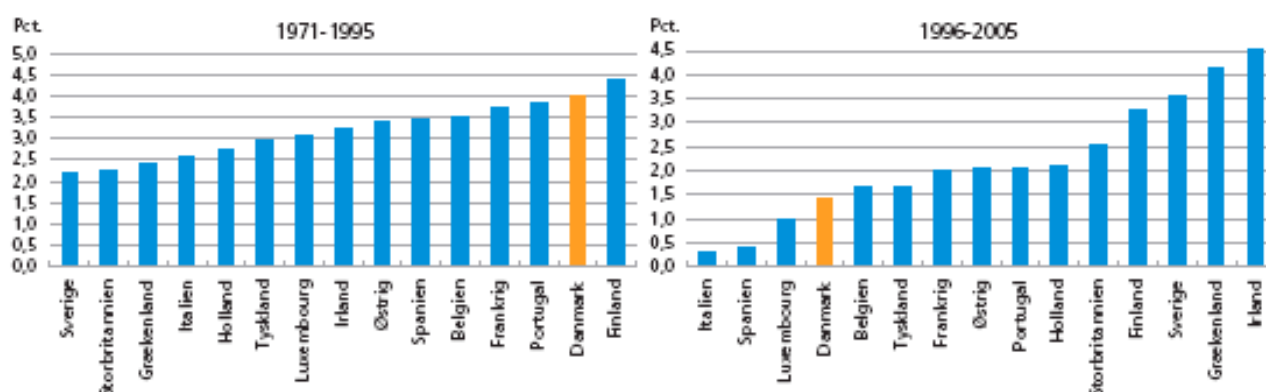
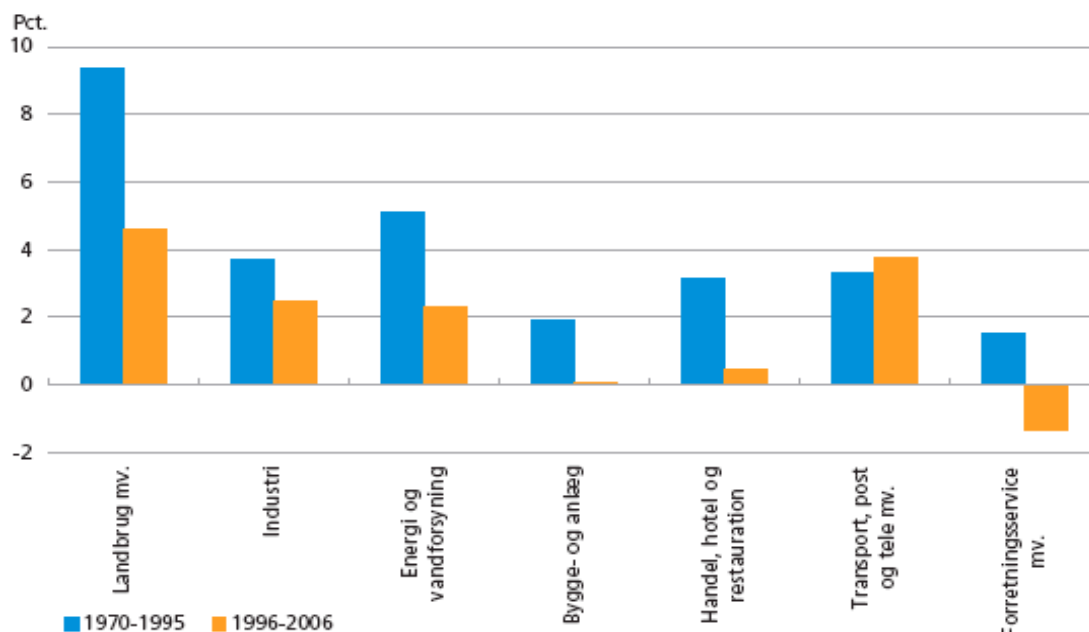


Fig. 2.3 Gennemsnitlig årlig vækst i timeproduktiviteten i Danmark (Nationalbanken, 2008)



I begyndelsen af 80'erne var der nedgangstider i byggebranchen i Danmark. Økonomiske nøgletal for byggebranchen er generelt dårligere end i andre brancher. Indtjeningen var ikke stor, og man måtte erkende, at andre industrier havde været i en rivende udvikling, mens den danske byggebranche ikke havde været særlig innovativ (Bonde, K. & Sørensen, H. S., 2005). Lidt misvisende er dog tallet for produktivitetsvækstraten, som i 1980 ligger helt oppe på 6,6 pct., men falder til 0,9 pct. i 81 og til -1,3 pct. i 82. Stigningen i 1980 kan forklares med, at nedgangstiderne var startet, en del bygningsarbejdere blev fyret, og det logiske vil have været, at branchen beholdt de mest effektive personer (Bonde, K. & Sørensen, H. S., 2005).

På samme tid gik kravene fra bygherrerne mere og mere i retning af individuelle løsninger, som ikke var oplagt til en masseproduktion eller bare industriel produktion (Bertelsen, S., 1997). Spærrene var ikke længere bare standard spær. Det samme gjaldt vinduer, vægelementer og mursten. Der skete altså en ændring i produktionen. Hvor man før havde kunnet producere vinduer, elementer og mursten til lager, var dette begyndelsen til at ordreproducere. Da byggeskader fortsatte med at dukke op, blev konsekvensen i 1986 taget; Byggeskadefonden blev oprettet (Byggeskadefonden, 2008). De større ingeniør-, arkitekt- og entreprenørvirksomheder begyndte at efteruddanne sine medarbejdere i discipliner som økonomistyring, ledelse og projektstyring (Dansk Byggeri, 2008).

Andre brancher havde for længst set at en produktionsudvikling var nødvendig for at øge effektiviteten. En af de brancher, som har været forgangsmand for en del udviklingsteorier, er bilindustrien. Disse teorier er også efterfølgende blevet brugt i byggebranchen.

Allerede i slutningen af 50'erne havde bilindustrien indset, at en produktionsudvikling måtte i gang, dels for at ændre en våbenindustri til bl.a. bilindustri og dels for at være hurtigere og mere rationel. Just In Time og Stop the Line blev startet på Toyota Motors i Japan. Just In Time danner grundlag for videreførelsen af logistik i Supply Chain Management, som opstod i bilindustrien i starten af 1990'erne i USA, i den form vi kender den i dag. (Anlægsteknikforeningen i DK, 2007)

I slutningen af 80'erne var det år forinden blevet standard, at Just In Time og Stop the Line blev brugt i bilindustrien. Bilindustrien gik også over i at ordreproducere. Den danske byggebranche begyndte, bl.a. med forsøgsprojektet på Sofiehaven (1990 - 1996), at indføre en form for systematisk logistik eller just in time på byggepladserne. Forsøgsprojekterne i logistik viste klart, at det kan betale sig at planlægge og bruge en ordentlig projektstyring (Ingeniøren, 1994). Alligevel stoppede den type projekter igen. En af grundene til, at ingen ville investere mere i logistik, var, at det var bygherren på bl.a. Sofiehaven, der investerede de ekstra penge i udvikling og styring af logistikken, og håndværkerne/producenterne fik den store gevinst i form af sparet tid og mindre materiale-spild. Resultatet burde så have været, at håndværkerne/producenterne ville gå ned i pris på tilsvarende projekter. Men det viste sig aldrig i praksis, og lysten til at køre logistik i samme stil forsvandt.

Efterfølgende var branchen klar over, at en udvikling måtte sættes i gang. Det resulterede i flere forsøgsbyggerier, bl.a. (Anlægsteknikforeningen i DK (2007):

Proces- og Produktudvikling i Byggeriet (PPB) (1995 - 2001) som bl.a. indeholdt:

NCC's Comfort House

Skanskas Casa Nova boliger

Projekt Renovering (1994 -1999)

Projekt Hus

Projekt Hus er videreført i projekterne:

Projekt nye Samarbejdsformer (1998-2001) indeholdende Partnering.

Bygherrer skaber værdier

PLUS-netværket

AlmenNet

Derefter er flere kommet til, bl.a., BygSol og BygiNord.

Mens vi i Danmark forsøgte at udvikle bedre logistik, var bilindustrien kommet et skridt videre til Lean Production. På Berkley i San Francisco blev det i byggebranchen til Lean Construction (fra

1993), hvilket efterfølgende i den danske byggebranche er blevet til Trimmet Byggeri (fra 1993) og Lean Construction DK (stiftet i 2004).

Sammen med Lean, logistik og udvikling og uddannelse af medarbejderne er man blevet mere opmærksom på, at også sammensætningen af de enkelte projektteam kan have indflydelse på både tid, økonomi og kvalitet. Det har resulteret i, at flere og flere bygherrer og entreprenører har taget den nye samarbejdsform partnering til sig fra udlandet, og forsøgsbyggerier er startet som før nævnt, bl.a. i form af PLUS-netværket. Dette medfører, at bygherrer skaber værdier (Erhvervs- og byggestyrelsen, 2008). Tillige vedtog Folketinget en byggepolitisk handlingsplan i 1997, som bl.a. resulterede i oprettelsen af Bygherreforeningen i 1999.

I den lange periode er Danmark desuden gået fra at udvælge entreprenører på fast pris (Bertelsen, S., 1997) til i dag også at udvælge og tildele opgaver på andre kriterier end prisen (Waara, F., Bröchner, J., 2006). Entrepriseformerne er ændret fra næsten rene fag entrepriser (Bertelsen, S., 1997) (Thomassen, M.A., 2004) til i dag tilmed at omfatte hoved og totalentrepriser, afhængig af formen på byggeopgaven (Bang, H. L., 2002). Dette faktum og brugen af de helt nye samarbejdsformer som partnering stiller krav til både bygherrer, entreprenører og rådgivere om en anden måde at samarbejde på end den, der var kendt for 100 år siden (Bertelsen, S., 1997).

Sideløbende men denne lange udvikling er Danmark blevet medlem af EU og dermed blevet underlagt EU's regler og lovgivning for offentlig støttet byggeri. EU indførte de første udbudsdirektiver, som i 1993 var implementeret i Danmark (Høgsted, M., 2003), og efterfølgende ændrede Danmark i 2001 Licitationsloven fra 1966 til en Tilbudslov, der er tilpasset EU's udbudsdirektiver. (Fabricius J. and Offersen, R., 2006)

En masse nye tiltag for effektivisering er forsøgt, men de fleste er blevet ved forsøget. Langt de fleste byggeprojekter udføres stadig i en form, som er tilsvarende processerne i 50'erne og de tidlige 60'ere, hvor begreber som ledelse, team sammensætning, samarbejdsevner og personlige kompetencer ikke var direkte i spil. Flere har dog sat spørgsmål ved, om man i Danmark er effektiv nok i byggebranchen. Ses der på vækstraterne i produktiviteten (Bonde, K. & Sørensen, H. S., 2005 og Nationalbanken, 2008), er Danmark ikke særlig produktiv og slet ikke byggebranchen. I 1992 skrev Sven Bertelsen "Musen's Mening". Her stilles der spørgsmålstegn ved, om vi gør de rigtige ting, og om tingene gøres rigtigt. En væsentlig pointe i denne bog er, at kommunikationen på projekterne bør blive bedre (Bertelsen, S., 1992). Flere af Bertelsens ideer er afprøvet i forsøgsbyggerierne, og de giver forbedringer, men en væsentlig ting at bemærke er, at samtlige af de førnævnte forsøgsprojekter alle har det til fælles, at der ved projektet er givet tilladelse til en omgåelse af udbudsreglerne.

Udviklingen går mod mere specialiserede virksomheder, hvilket kræver større styring og mere omhyggelig sammensætning af projektteams. Også uddannelsen af de kommende ingeniører til projekterne går i den retning, at man under studiet arbejder i teams (Wandahl, S., Bejder, E., Faber, L., 2008). Forsøgsbyggerierne peger mod besparelser, når samarbejdet sættes i fokus, perso-

nerne i et team har sympati for hinanden, og deltagerne i et team supplerer hinanden både fagligt og personligt. Men når denne fokus kun kan foregå ved omgåelse af reglerne (dispensation), hvad gavn har byggebranchen så af det som helhed, og kan man fra starten påvirke denne fokus uden at skulle have dispensation/omgå reglerne?

Kapitel 3

Metodevalg og forskningsspørgsmål



Kapitel 3

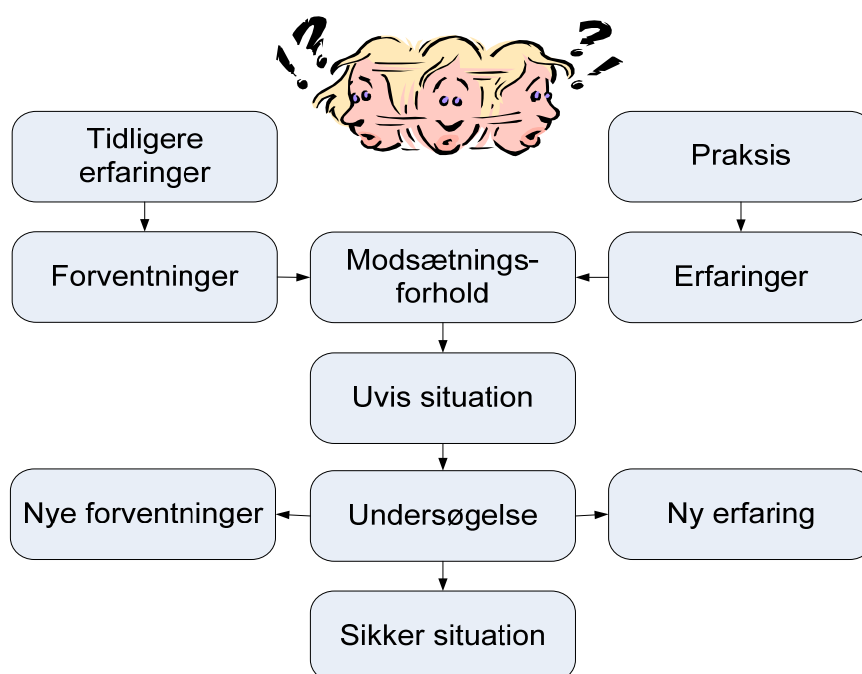
Metodevalg og forskningsspørgsmål

3.1 Hvorfor udvikle en teori/metode?

Baggrunden for afhandlingen er bl.a. forfatterens over 20 års erfaring fra byggebranchen. Erfaring er en hjørnesteen i den empiriske metode, hvor udgangspunktet tages i allerede eksisterende teorier og/eller hypoteser. Gennem erfaringer/observationer, som vurderes i henhold til allerede eksisterende teorier, uddrages nye teorier og regler med grundlag i erfaringer. En ph.d.-afhandling handler som udgangspunkt om forskning og teori. Forskerverdenen og den empiriske verden er meget forskellige, især når det gælder måden at handle og tænke på.

Der er forskelle mellem empiri og forskning. I den empiriske verden ses og opleves en del, som med tiden giver det enkelte individ en erfaring. Denne erfaring vil der de fleste gange blive draget konklusioner på. Individet vil handle på konklusionerne og muligvis også på andre individers konklusioner uden helt at vide, hvorfor konklusionerne ser ud, som de gør. (Ebbesen, R. M. 2008) Dette illustreres fint i teorien i figur 3.1

Figur 3.1. (Ebbesen, R. M. 2008)



I forskerverdenen forventes spørgsmål besvaret, og konklusioner kan ikke bruges, hvis baggrunden for disse ikke kendes. Her er en teori altafgørende. Det vil være svært at drage konklusioner på

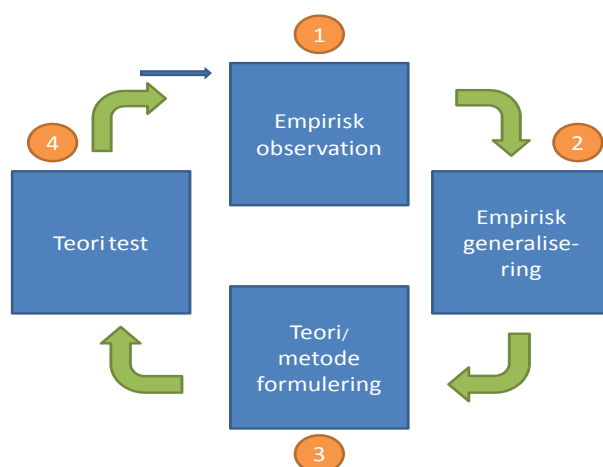
grundlag af empirisk data uden en teori. Er teorien ikke tilstedeværende, kan noget være svært at bevise, tillige kan der være usikkerhed om, hvad det er, der eventuelt skal sammenlignes.

Da afhandlingen er et forskningsarbejde, skal der som udgangspunkt altid udvikles en teori og vælges en metode for at kunne verificere eller falsificere den pågældende teori. Skal der i forløbet benyttes empiriske data, er det vigtigt at vide, hvornår og hvordan disse kan benyttes eller ikke benyttes. I denne afhandling er verificeringen/falsificeringen ændret til en sandsynliggørelse/ikke sandsynliggørelse, da historien har vist, at en sand teori ikke nødvendigvis er sand, selvom nogle mente at have bevist den. Et eksempel er Newtons love, der var komplet urokkelige, lige indtil Einstein fremkom med relativitetsteorien. Et andet eksempel er det geocentriske verdensbillede, der var en helt reel, generelt gældende, og ganske alment accepteret sandhed – lige indtil teorien om det heliocentriske verdensbillede ikke kunne falsificeres og dermed måtte være sand. Det geocentriske verdensbillede blev falsificeret gennem observationer og beregninger. Det vil altså sige gennem utallige erfaringer. Dermed vil det være modigt at påstå, at en teori er verificeret, men kan den ikke umiddelbart falsificeres, må den betragtes som værende sand eller sandsynlig (Popper, K., 1959).

3.2 Hvad er en teori og metode?

En teori er det modsatte af empiri. Teori er det at betragte, det at overveje. Teori drejer sig om abstraktion, systematik og årsagsforklaring. (Høvring, E., 1996) Eller sagt på en anden måde; en teori er en forklaring på relationerne mellem enheder observeret i den empiriske verden. (Bacharach, B.S., 1989)

En metode er vejen ad hvilken man bevæger sig, en undersøgelsesmåde og en arbejdsproces. (Høvring, E., 1996) Til at forklare relationerne i teorien kan en metode være Ojelanki Ngwenyamas figur om teoriopbygning i en forskningsproces Fig. 3.2.



Figur 3.2 om teoriopbygning i forskningsprocessen. (Ngwenyama, O., 2007)

Et eksempel på en teori inden for den hypotetisk-deduktiv metode (positivistisk metode), der kan have brugt ovennævnte teoriopbygning, er Newtons Tyngdelov, som vi i dag alle tager for givet. Her kunne teksten til kasserne se således ud:

1. Et æble falder ned i Newtons hoved
2. Alle genstande, der ikke er holdt fast, vil falde til jorden
3. Koncept: Tyngdeloven
Relationer: Tiltrækningskraft mellem genstande
4. Praktisk afprøvning af teori.

Vigtigt for denne måde at arbejde på er især under teori/metodeformuleringen at få afklaret 3 ting:

- A. Konceptet eller forskningsspørgsmålet
- B. Relationer
- C. Afgrænsninger

Et eksempel fra dagligdagen, hvor der svares på spørgsmål, uden at svaret er gennemtænkt, kan være spørgsmålet: Står solen altid op i øst, står i syd ca. kl. 12 og går ned i vest? Umiddelbart et simpelt spørgsmål for almindelige mennesker, som kan besvares med et ja. Som forsker må svaret imidlertid være nej. Grunden til forskerens nej er, at intet må tages for givet, hvorfor bl.a. afgrænsninger af spørgsmålet mangler. Hvis vi ikke befinder os på jorden, står solen ikke nødvendigvis op i øst. Hvis vi befinder os på den sydlige halvkugle, står solen i nord kl. ca. 12, mens den ved sommertid på den nordlige halvkugle står i syd ca. kl. 13.

Med denne baggrund er det vigtigt at få opstillet konceptet eller forskningsspørgsmålet, relationer og afgrænsninger i afhandlingen.

3.3 Koncept/forskningsspørgsmål

I denne afhandling ønskes med udgangspunkt i baggrundsbeskrivelsen og historikken følgende 3 forskningsspørgsmål besvaret:

1. Kan bygherrer og tilsvarende relevante beslutningstagere sammensætte byggeteams i Danmark, der fungerer mere effektivt end nuværende ved udvidet brug af udvælgelses- og tildelingskriterier omhandlende personlige egenskaber som faglige kvalifikationer, samarbejdsevner og sociale kompetencer?

Dette spørgsmål har ikke en karakter, så det kan betegnes som værende sandt eller falskt. Derfor vil spørgsmålet blive besvaret ved, at det sandsynliggøres, om spørgsmålet er positivt eller negativt. Det præciseres, at der allerede findes bygherrer, som handler rationelt under de givne rammebetingelser, dvs. tilstræber at optimere værdiskabelsen i forhold til ressourceindsatsen bl.a.

ved hensigtsmæssig sammensætning af teams. Samtidigt præciseres dog, at rammebetingelserne for et byggeteam også kan medføre, at den enkelte aktør ved egennyttig fokus belønnes på andre aktørers bekostning ved ikke at handle rationelt i forhold til at optimere værdiskabelsen for bygherren. Forskningsspørgsmålet lægger således op til en sandsynliggørelse af et stort potentiale for forøgelse af værdiskabelsen i sådanne situationer.

2. Hvis et sandsynligt ja, hvordan kan kriterier som personlige egenskaber, herunder faglige kvalifikationer, samarbejdsevner og sociale kompetencer, så bruges, og kan de tilmed bruges således, at de er objektive set i forhold til Tilbudsloven og EU direktiverne?

3. Hvordan kan dette gøres i praksis?

Svarene på disse 3 spørgsmål kan ses som teorier inden for den moderne videnskab, som omfatter teknisk-samfundsvidenskab. I samfundsvidenskabelige teorier kan vigtige udsagn f.eks. i medierne, fagblade m.v. føre til, at de bliver sande. F.eks. kan en statistisk udtalelse om, at byggebranchen er på vej i krise, føre til at branchen kommer i krise. I modsætning til dette er naturvidenskabelige teorier, teorier som ikke umiddelbare lader sig ændre på samme måde. Eksempelvis kan udtalelser om tyngdekraften her nævnes. I et byggeteam er deltagernes hovedopgave at benytte naturvidenskaben til at konstruere og opføre en bygning, men et byggeteam har også en anden væsentlig opgave, nemlig at opføre bygningen i et samarbejde således at bygherren får mest mulig værdi for pengene. Et byggeteam består af mennesker, som handler bevidst eller ubevidst ud fra samfundsvidenskab, da de bl.a. bliver påvirket af normer, regler og kultur. Den generelle hypotese her i afhandlingen er, at observationer viser, at teams i den danske byggebranche ikke fungerer så effektivt som teams i andre brancher.

Mulige årsager til dette kan være mange bl.a. byggebranchens særlige vilkår med enkeltstyksproduktion og meget afhængighed af konjunkturudsving og vejrlig (Thomassen, M.A., A2004). For at kunne sandsynliggøre eller ikke sandsynliggøre, hvorvidt byggebranchens team ikke fungerer så effektivt som andre branchers team, må følgende spørgsmål besvares: Hvad siger organisationsteorien om eksempelvis sammensætning af team, og hvordan sammensætter den danske byggebranche team i forhold til organisationsteorien? Hvordan kan en persons faglige kvalifikationer, personlige egenskaber, samarbejdsevner og sociale kompetencer findes? Hvordan findes disse kompetencer i praksis – hvis der ledes efter dem? Den grundlæggende organisationsteori er fortrinsvis baseret på observationer inden for den industrielle industri, men det forudsættes i afhandlingen, at teorien også er gyldig inden for byggeriet, selvom der på visse områder er store forskelle på industri og byggeri (Thomassen, M.A., A2004).

En anden hypotese er, at byggebranchen gør, som den plejer (Ebbesen, R. M. and Ussing, L. F., 2007). Som det gamle ordsprog siger: "Gør man som man plejer, får man det man plejer". Dette resulterer ikke i meget nytænkning og dermed ikke i udvikling og forbedring. Udgangspunktet for byggebranchen var historisk set et godt håndværk og ikke teori. Håndværket er stadig meget vigtigt, for bygherrerne forventer en vis kvalitet af det leverede produkt. Dog går de fleste

projekter i dag så hurtigt, at der ikke er tid til at efterse, hvorvidt et arbejde er udført korrekt, og dermed forsvinder muligheden for at rette eventuelle fejl. I stedet afleveres en del byggerier med fejl og mangler, uden de helt store tanker om, hvorvidt og hvordan de kunne være undgået.

I byggebranchen i dag er der ikke så meget fokus på teorier om, hvordan et team bedst mulig kan sammensættes, ej heller for hvordan personlige egenskaber, herunder faglige egenskaber, samarbejdsevner og sociale kompetencer, findes. Er fokus i den retning, er det som reglen de faglige kompetencer, der fokuseres på.

Med teorier eller hypoteser skal der som udgangspunkt vælges metoder til at verificere eller falsificere teorierne. Et problem er: kan ovennævnte teorier verificeres eller falsificeres og i givet fald hvordan? Ifølge (Popper, K., 1959) skal en teori ikke nødvendigvis verificeres eller falsificeres. Intentionen i afhandlingen er ikke at finde en endegyldig løsning, men i stedet delvis at sandsynliggøre, at en løsning kan være bedre, i denne afhandling forstået som mere effektiv, end den praksis, der nu fortrinsvis bliver brugt i branchen.

Inden for videnskabsteorien skelnes mellem tre metodetyper: Hypotetisk-deduktiv (positivistisk metode), hermeneutisk metode og dialektisk metode, som fortrinsvis er knyttet til henholdsvis naturvidenskaberne, humaniora og samfundsvidenskaberne. (Thurén, T., 2006)

I denne afhandling er den positivistiske metode valgt som filosofisk grundholdning, da denne metode kan benyttes inden for alle erfaringsvidenskaber, herunder teknisk-samfundsvidenskab (Fuglsang, L., Olsen, P. B., 2004). Grunden til dette er, at både hermeneutik og dialektik forudsætter den positivistiske metode. (Føllesdal, D. & Walløe, L., 1977)

Det grundlæggende i erfaringsvidenskaber er, at man ønsker et objektivt udsagn – her menes ikke nødvendigvis sand, men noget som IKKE er subjektivt, vilkårligt og ukontrollerbart.

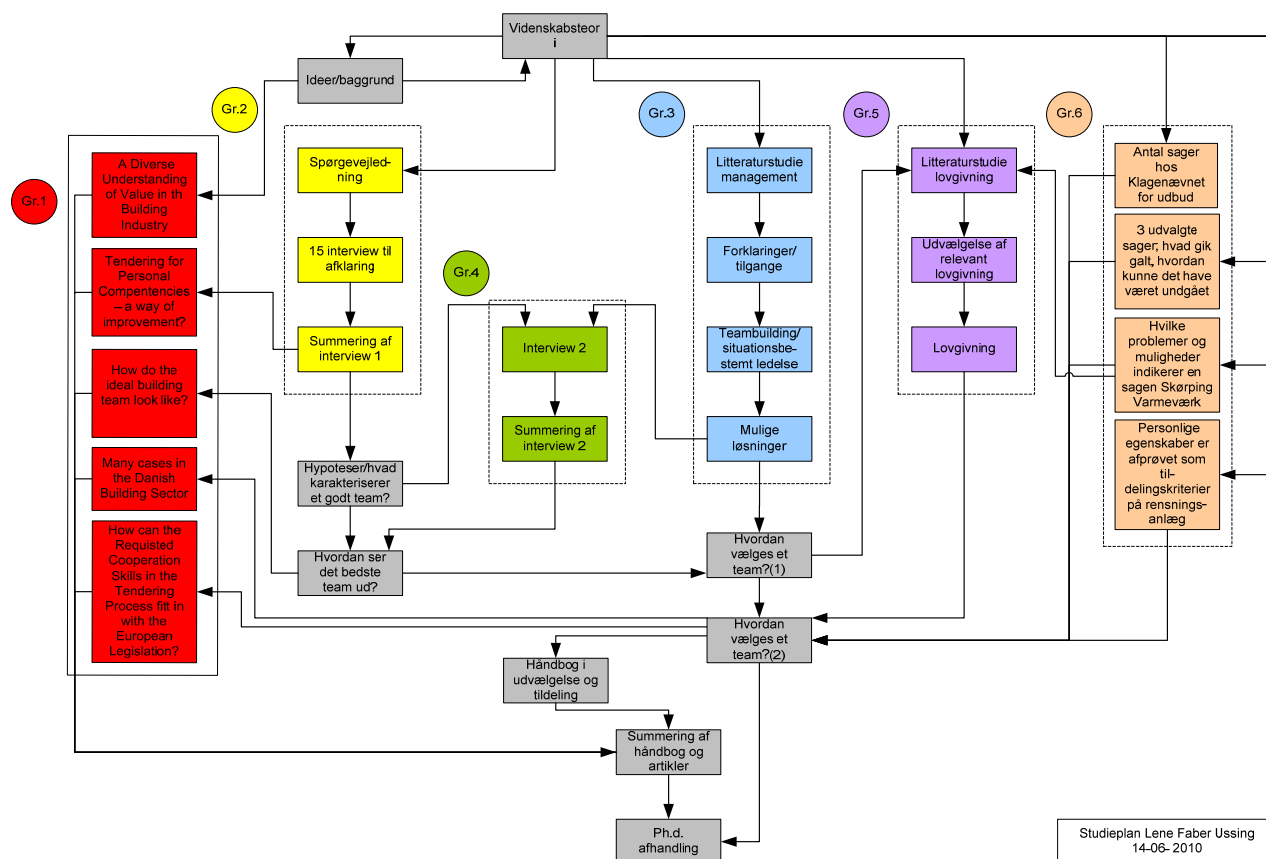
Den filosofiske grundholdning i positivismen er, at al viden er begrænset til sansedata, samt at denne viden kun kan nås gennem metodisk videnskabelig observation af virkeligheden. (Fuglsang, L., Olsen, P. B., 2004) (Slagstad, R., 1976)

Positivismen kan opdeles i to typer: Den tidlige logiske (gamle) positivisme, der var kendetegnet ved en forestilling om, at det ontologiske første er menneskets egen sansning. Denne repræsenteres ved Carnaps grundlæggende teori om, at en rationel rekonstruktion af den menneskelige erkendelse af verden skaber en mulighed for at kunne begrunde gyldigheden af den videnskabelige erkendelse. (Fuglsang, L., Olsen, P. B., 2004) Den anden type af positivismen (nye), den nu mest anerkendte, er Neuraths teori, der kritiserer Carnaps udgangspunkt. Neurath hævder, at det kan være nødvendigt at forkaste observationsudsagnene. Så længe observationer og teori passer sammen, kan nye observationer bibringe teorien empirisk belæg. Når nye udsagn derimod ikke stemmer overens med teorien, er der to muligheder: Teorien ændres, således at de nye observationer er indarbejdet, eller: observationerne forkastes som værende falske, og teorien

bibeholdes. Grundlæggende set er forskellen mellem de to metoder, at Carnap ser sansedata som fuldstændig objektive og dermed mener, at empirien aldrig kan stilles i mistillidsvotum, mens Neurath meget afgørende understreger, at mennesket selv og dermed sansedata er subjektive, hvilket der derfor *må* tages højde for gennem en klar erkendelse af mulige fejl i empirien, sansedataene eller evt. menneskets evne til formuleringer af teorier og regler. (Fuglsang, L., Olsen, P. B., 2004) Afhandlingens grundfilosofi bygger på den nye positivisme.

Hovedemnet i afhandlingen er menneskelige handlinger, og derfor må det grunde i subjektivitet, da mennesket, den undersøgende og observerende, netop er et subjekt. Dette er en problemstilling, som den nye positivisme netop tager hensyn til. Det endelige metodevalg er dog en videre udvikling/ændring af positivismen inden for samfundsvidenskaberne, der er mere dybdegående og mere koncentreret i betragtningen af subjektet (Fuglsang, L., Olsen, P. B., 2004). Den ene metode er den kritiske metode, der som ontologi har både den objektive, subjektive og den sociale verden, og som epistemologi; en kritisk rekonstruktion af virkeligheden og eksisterende teorier om denne (Fuglsang, L., Olsen, P. B., 2004). Den anden metode, benyttet i case 2 (se neden for), er en form for aktionsforskning, der som ontologi har forandringsprocesser og normative fællesaktioner/fælles praksis, og som epistemologi; viden der skabes vha. praktiske erfaringer (Fuglsang, L., Olsen, P. B., 2004).

Besvarelsen af forskningsspørgsmålene består af en vekslen mellem teori og empiri hovedopdelt efter Fig. 3.3.



Selve det videnskabelige arbejde består af 6 delgrupper, som er henholdsvis teori, empiri og en sammensætning af teori og empiri, førende til nye teorier.

Gr. 1 er 5 offentliggjorte artikler, som hver beskriver en del af det forskningsmæssige arbejde. De er udarbejdet på baggrund af input fra de øvrige 5 grupper og "Ide/baggrund".

Gr. 2 er opstart på projektet, hvori der er udarbejdet en række spørgsmål til interview for afklaring af ide og hypotese. Hypotesen er, at byggebranchen har et problem med sammensætning af teams samt kommunikationen i disse. Interviewene er brugt til at afklare, om branchen umiddelbart er enig i hypotesen, og om branchen umiddelbart selv har forbedringsforslag. Resultatet herfra er brugt til at tilrette forskningsspørgsmålene og komme et skridt nærmere en ideal opbygning af et team.

Gr. 3 består af et litteraturstudie inden for management, specielt med fokus på de nyere organisationsformer som partnering, situationsbestemt ledelse og team ledelse. Det, der her er ønsket afklaret, er: hvad grundteorien siger om udvælgelsen af teams, samt hvordan denne teori kan overføres til brug i byggebranchen?

Gr. 4 er en ny interviewrunde til afklaring af ønsker fra byggeriets parter. Empirien fra byggeriets parter, der fremkom ved de afklarende interview, er sammenholdt med hypoteserne og frembringer en ide om, hvorledes et godt team karakteriseres. Dette er tillige sammenholdt med, hvad managementteorien indikerer, er den ideelle måde at sammensætte teams på. Empiri og teori vil desuden blive sammenholdt på områderne; hvordan et teammedlem bør vælges, og hvordan teammedlemmerne bør samarbejde.

Gr. 5 består af et litteraturstudie i regler og lovgivning omkring udvælgelses- og tildelingsprocessen i Danmark. Resultatet af studiet er en liste over gældende regler på området. De pågældende regler er dem, byggebranchen skal tage hensyn til ved udvælgelse og tildeling, også selvom de måske ikke harmonere med den ideelle måde at udvælge og tildele på. Kravene fra reglerne er sammenholdt med den ideelle måde at sammensætte et byggeprojekts team på. Spørgsmålet: "Stemmer regler og teori overens, eller er der modstridende elementer?" er søgt besvaret i afhandlingen.

Gr. 6 består af 2 undersøgelser og 2 casestudier:

- En undersøgelse af hvilke emner, der er mest repræsenteret i sager fra Klagenævnet for udbud.
- En undersøgelse af 3 konkrete sager; hvad var de grundlæggende problemer, og hvordan kunne de evt. have været undgået?
- En case hvor en konkret sag, Skørping Varmeværk, har brugt udvælgelses- og tildelingskriterier i praksis. Desuden en vurdering af denne brug i henhold til EU-lovgivning og den danske tilbudslov.

- En case, byggesagen Mariagerfjord Rensningsanlæg, hvor personlige egenskaber og samarbejde er delvist afprøvet i praksis. Desuden en vurdering af denne brug i henhold til EU-lovgivning og den danske tilbudslov.

Resultatet af de 2 undersøgelser og 2 cases er brugt sammen med resultaterne fra gr. 2, 3, 4 og 5 til at afklare spørgsmålet; Hvordan vælges et team ideelt set og i praksis?

Arbejdet i de 6 grupper er brugt som grundlag til analyse, diskussion og konklusion i denne afhandling og efterfølgende brugt som grundlag for udarbejdelsen af indholdsoplæg til vejledningsbogen: "Vejledning – anbefalinger til bygherren ved udvælgelse og tildeling af byggeopgaver."

3.4 Relationer i projektet

Via undersøgelserne i afhandlingen søges det klarlagt, hvorledes det ideelle team sammensættes i forhold til kendt organisationsteori. Interview i branchen klarlægger, hvordan praksis er i dag, samt hvilke ændringer der ønskes. Disse to tilgange sammenholdt giver enten forslag eller modstridende input til nye metoder at sammensætte teams på, der er mere effektive, der giver mindre konfliktfyldte projekter, samt giver de involverede parter større tilfredshed med slutproduktet, end det er tilfældet i dag. Metoden til interviewene er den kritiske teori, hvor der ønskes en identifikation af de strukturer, der determinerer ideologier og de enkelte individers bevidsthed. Dette gøres ud fra kvalitative interview.

Inden interviewdelene er igangsat, er følgende afklaret: (Andersen, I., 2008)

For det første er interview valgt, da det er vurderet, at det hverken tidsmæssigt eller ressourcemæssigt er muligt at indsamle objektive kvantitative data. Dernæst er vurderingen, at kvalitative data indsamlet ved interview kan give et mere sandfærdigt billede af, hvad byggebranchen overordnet har af holdninger til udvælgelses- og tildelingskriterier.

Når interviewformen er valgt, er der som hovedregel to mulige interviewformer:

- Personlige samtaler
- Spørgeskemaer pr. post/mail

Fordele ved personlige samtaler frem for spørgeskemaer er: større svarvillighed, større besvarelsesprocent ved samme antal spurgte, fortrolige spørgsmål besvares hyppigere, mere valide besvarelser, sikkerhed for at det er de udvalgte og ikke andre, der besvarer skemaet, større mulighed for at konstatere manglende svarevne og endelig større mulighed for at anvende lange skemaer.

Ved de personlige samtaler er der sikkerhed for at få et output fra de respondenter, der på forhånd har sagt ja til et interview. Ved en personlig samtale er det tillige muligt at vurdere, om svaret er ærlig og respondentens egen mening eller derimod er et svar, som respondenteren bare ønsker at give officielt. Kommer der svar, der ikke vurderes som ærlige, er der ved den personlige samtale en mulighed for at spørge ind igen. Ulemperne er, at det kun er få, der kan samtale med, set i forhold til det mulige antal adspurgte ved rundsendte spørgeskemaer. Tillige kan svarerne være sværere at efterbehandle, da der kan være forskellige detaljer i spørgsmålene, afhængig af hvordan samtalen udvikler sig.

Fordele ved spørgeskema pr. post/mail frem for personlig samtaler er: billigere og hurtigere ved samme antal spurgte, nemt at administrere, kan nå ud til flere, god tid til besvarelse for respondenteren, nemmere at efterbehandle og interviewerens kommer ikke til at påvirke svarene og dermed reliabiliteten.

Ulemperne er, at der ikke er sikkerhed for, hvem der har udfyldt et spørgeskema. Hvis svarene ikke er ærlige, er det desuden svært at aflæse dette, og ved manglende svar, kan der ikke umiddelbart spørges igen eller spørges i en anden form.

Da interviewene skal foretages i byggebranchen, som er kendt for både at være konservativ og svær at ændre (Ebbesen, R. M. and Ussing, L. F., 2007) (Thomassen, M.A. A2004), er vurderingen, at fordelene ved personlige samtaler er flere i denne situation (fordelene er: et sikkert output fra respondenteren, der har sagt ja til deltagelse; en mulighed for at vurdere ærligheden i et svar på stedet og eventuelt spørge ind igen), end fordelene ved spørgeskemaer (fordelene er: et større interviewgrundlag og påvirkning af pålideligheden). Derfor er den personlige samtale valgt som interviewform.

Litteraturstudiet i managementdelen er i første omgang valgt ud fra en intensjon om at tage udgangspunkt i grundteoriene. Dvs. i henholdsvis de klassiske og de nye organisationsteorier. Efterfølgende er der gennemført en litteratursøgning på søgeordene management, situational management, partnering og team management. Denne søgning gav så mange resultater, at der i stedet blev valgt litteratur bl.a. ud fra en diskussion om relevante ledelsesformer for moderne byggeprojekter, med input fra bl.a. Professor Jørn Flohr, Instituttet for Ledelse på Århus Universitet. Intentionen har været at undersøge, hvad grundteoriene kræver for at få et optimalt samarbejde ved brug af situationsbestemt ledelse, team ledelse og partnering, uden skelen til hvad byggebranchen plejer at tænke og handle efter.

Derfor er der i management litteraturen bl.a. fravalgt teorier, der tager højde for økonomiske interesser, bl.a. transaktionsomkostningsteori (Bang, H. L., 2002) og koordinationsmekanismer (Thomassen, M.A., A2004). Begge teorier er dog yderst relevante, for at få en forståelse for, hvorfor byggebranchen handler, som den gør, samt for hvorledes den enkelte aktør opnår at operere optimalt for egen virksomhed i henhold til et kendt marked.

Transaktionsomkostningsteorien forudsætter, at der er en sandsynlig opportunisme (Bang, H. L., 2002). Situationsbestemt ledelse, team ledelse og partnering kræver fuld tillid i den optimale teoretiske form. Er der fuld tillid, er der ingen opportunisme, og transaktionsomkostningsteorien er dermed ikke interessant, før det må erkendes, at det ikke er muligt at skabe fuld tillid.

Teorierne om koordinationsmekanismer bygger på at gøre virksomheden økonomisk rationel i forhold til markedet, som det agerer nu (Thomassen, M.A., 2004). Ideen i afhandlingen er at fremkomme med de optimale teoretiske krav, således at virksomheden bliver rationel. Derfor er koordinationsmekanismer som transaktionsomkostningsteorien først interessant i det øjeblik, hvor det må erkendes, at det ikke er muligt at ændre forholdene til det mest optimale.

På denne baggrund er det i afhandling fravalgt at benytte disse ovennævnte teorier.

For at supplere analyse og konklusion med flere internationale forskningsartikler, er der efterfølgende udført en systematisk litteratursøgning med udgangspunkt i (Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., Neely, A., 2004) og (Cankaya, A., Lassen, A., Wandahl, S., Poulsen, S., 2010). Der er søgt i følgende databaser efter journals artikler: Academic Research Library, Academic Search Premier, IBZ, Emerald og Web of Science. Management og building construction var de første søgeord og resulterede i over 10 000 emner. Efterfølgende blev der suppleret med søgeordene tendering, selection og Denmark, hvilket reducerede antallet af emner til 33. Heraf blev 20 anset for relevante i henhold til artiklernes abstract, mens 4 af de 20 ikke var mulige at skaffe som fulde artikler.

En ting er organisationsteori og ønsker fra branchen. En anden ting er, at der i dag findes en lovgivning på det område, der hedder offentligt og offentligt støttet byggeri over en vis bagatelgrænse målt i anlægsudgiften/rådgiverens honorar. Denne lovgivning har direkte eller indirekte en indflydelse på, hvordan man kan vælge at sammensætte byggeteam i praksis og er derfor berørt i afhandlingen. Der er gennemført et litteraturstudium for at finde relevant lovgivning. Det viste sig hurtigt, at der ikke findes meget litteratur på området ud over bøger, der behandler en enkelt regel eller lov f.eks. AB92 og ABR89. Det samlede overblik over gældende regler og lovgivning er derfor fortrinsvis skabt via oplysninger fra Konkurrencestyrelsen og advokater/jurister tilknyttet Dansk Forening For Udbudsret (DFFU).

To undersøgelser og to cases underbygger hypoteserne om, at byggeteam i Danmark kan gøres mere effektive, end byggeteam generelt er i dag: En undersøgelse af hvilke emner, der er mest repræsenteret i sager fra Klagenævnet for udbud, en undersøgelse af 3 konkrete sager; hvad var de grundlæggende problemer, og hvordan kunne de evt. have været undgået? En case af hvordan en konkret sag, Skørping Varmeværk, har brugt udvælgelses- og tildelingskriterier i praksis, og en case, hvor personlige egenskaber og samarbejde delvist er afprøvet i praksis på en byggesag, Mariagerfjord Rensningsanlæg.

Fem offentliggjorte artikler er en del af afhandlingen, som bekræftelse på den videnskabelige nyhed i undersøgelserne.

Teorier og praktiske data er sammenholdt således, at der fremkommer et forslag til, hvordan byggeteam kan sammensættes mere effektivt end i dag. Nogle af ideerne til dette er afprøvet i den anden case (Case 2) Mariagerfjord Rensningsanlæg og indarbejdet i denne byggesag.

Konklusioner og resultater fra afhandlingen er overført til et indholdsoplæg til en vejledning med anbefalinger til bygherrer. Vejledningen vil give forslag til, hvordan udvælgelses- og tildelingskriterier kan bruges i praksis. Formodningen er, at ved brug af vejledningen vil færre sager ende i Klagenævnet for udbud, og byggesagerne vil køre mere gnidningsfrit til glæde for alle involverede parter både med hensyn til tid, økonomi og kvalitet.

3.5 Afgrænsning af projektet

Den danske byggesektor er et typisk hjemmemarked (Møller, J.B., 2001). De fleste danske entreprenører har kun meget lidt eller ingen arbejde i udlandet. De store danske rådgivere har dog noget mere arbejde i udlandet, men grundet kulturforskelle fra land til land (Eriksson, P. E., Nielsson, T., 2008) opretter virksomheder med arbejde i udlandet typisk en afdeling i det pågældende land. Eksempler på dette er Rambøll, NCC og Pihl. Disse afdelinger fungerer tit uden ret meget samarbejde med afdelingerne i Danmark og har typisk ansatte fra både Danmark samt fra det pågældende land. Historien viser, at Danmark har og har haft sine egne regler (Faber, L., 1984) for byggeri, som er forskellige fra selv vores nærmeste naboland. Først i forbindelse med Storebælts Forbindelsen begyndte Danmark at tilpasse sig gældende regler i EU (Ussing, L.F., 2008) (Fabricius J. and Offersen, R., 2006), når det gælder offentligt arbejde. Der er tillige meget få udenlandske aktører i den danske byggesektor (Bygherreforeningen, 2008), og det foretrukne arbejdssprog i projekter og på byggepladser er stadig dansk.

Med indførelsen af EU reglerne burde der være basis for samarbejde på tværs af landegrænserne. Derfor blev der i starten af ph.d. projektet taget kontakt til Technische Universiteit Delft for etablering af et samarbejde. Delft kører et ph.d. projekt, der går på udvælgelsen af arkitekter i henhold til EU udbudsreglerne. Holland og Danmark ligger ikke langt fra hinanden kulturmæssigt, og størrelsen på landene er heller ikke helt forskellige. Efter nogen kontakt med Delft kunne det dog konstateres, at selv om der burde være oplagt fællestræk, så er tolkningen af EU reglerne meget forskellige fra land til land, og erfaringer og ideer kunne dermed ikke umiddelbart overføres fra Danmark til Holland eller omvendt.

På den baggrund er det valgt at afgrænse afhandlingen til kun at omhandle byggerier og projekter på dansk jord. Med hensyn til regler og love er afhandlingen afgrænset til kun at omhandle de regler og love, der er gældende, hvis projektet opføres i Danmark. Det forudsættes, at

arbejdssproget er dansk, samt at de projekter, der arbejdes med, er projekter, som ligger i den største ende i branchen omsætningsmæssigt. Dette valg betyder dog ikke nødvendigvis, at løsningsforslag ikke kan bruges uden for Danmarks grænser, men der vil ikke i afhandlingen blive taget stilling til, hvorvidt løsninger kan bruges i udlandet, samt hvilke ændringer og tilpasninger der evt. skal udføres, for at løsningerne f.eks. er brugbare i hele EU.

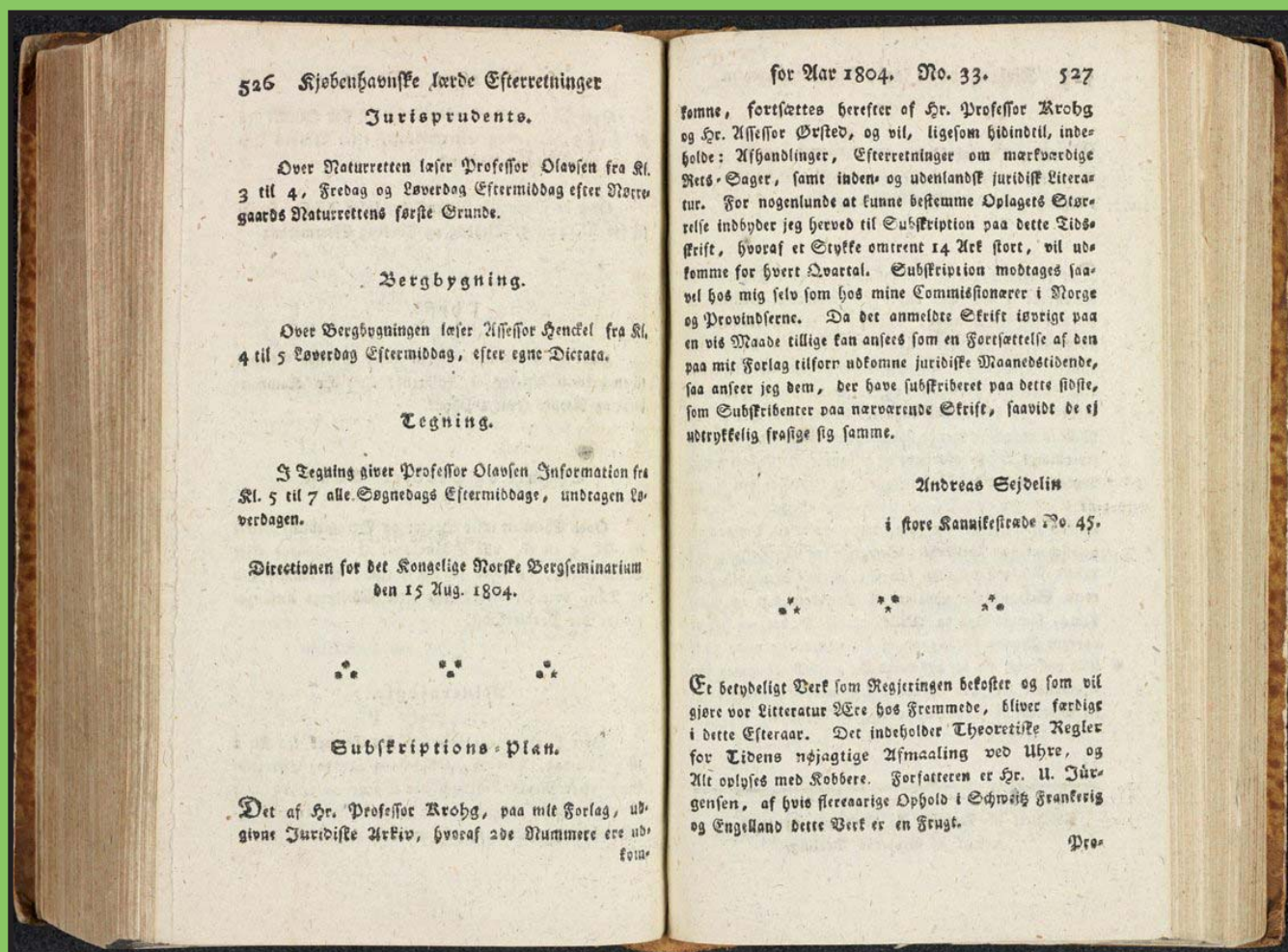
Da branchen umiddelbart virker konservativ i forhold til andre brancher (Thomassen, M.A., A2004), og aktørerne ynder at gøre tingene, som de plejer (Ebbesen, R. M. and Ussing, L. F., 2007), er det valgt at tage byggeriets aktører; bygherrer, rådgivere og entreprenører, med på råd i form af interview. Interviewene har givet en indikation af, i hvilke retninger aktørerne kunne ønske sig ændringer foretaget. Disse ønsker er i nogen udstrækning indarbejdet i afhandlingen ud fra princippet om, at hvis ændringer ønskes, er der størst sandsynlighed for, at de kan gennemføres, hvis alle parter er positivt stemt over for ændringerne.

Byggebranchen har for år tilbage haft ry for at bestå af personer, der var meget lidt innovative, hvor den kloge narrede den mindre kloge, specielt når man opererede på entreprenørområdet. Flere af de store entreprenørselskaber har gjort en del for at få dette image lagt væk. Der er udarbejdet værdier i selskaberne, som bygger på tillid mellem samarbejdsparterne, samt en langsigtet strategi med ønsker om at gentage samarbejder. Der er udsendt reklamespots fra bl.a. NCC med FORVENT LIDT MERE og andre tiltag, der indikerer, at den gamle entreprenørtype er på vej ud.

På den baggrund og på egen overbevisning om, at ærlighed betaler sig, og alle skal være tilfredse, er det i projektet forudsat, at alle aktører i et byggeprojekt ønsker en win / win situation. Det forudsættes, at alle ønsker at arbejde, således at øvrige deltagere opfatter samarbejdet som positivt og ønsker at fortsætte et samarbejde på sigt.

Kapitel 4

Teori



Kapitel 4.1

Management



Kapitel 4.1

Teori – Management

I forbindelse med et udbud af en byggeopgave er en bygherre tvunget til at tage stilling til, hvordan han ønsker opgaven gennemført. Han skal vurdere udbudsform og måden hvorpå udbuddet skal gennemføres. Med hensyn til udbudsform er der to muligheder for udbud i henhold til lovgivningen, hvis bygherren er offentlig eller offentlig støttet. Lavest pris eller økonomisk mest fordelagtige tilbud. Er bygherren privat er der frit valg. Flere og flere bygherrer vælger udbudsformen, "økonomisk mest fordelagtige tilbud" på grund af ønsker om at have indflydelse på andre parametre end prisen. Med hensyn til det faktiske udbud, er der tre grundmuligheder: fagentrepriser, hovedentreprise eller totalentreprise. Dette valg afhænger af, hvad bygherren selv ønsker at udføre af opgaver på projektet, men også af hvilke kompetencer bygherren har til rådighed for at kunne udføre en del af opgaven selv. Desuden kan typen af byggeriet, kompleksiteten, bygherrens egen organisation, markedssituationen, ønsker om bestemte samarbejdsformer og bygherrens "risikovillighed" også have indflydelse på valget af entrepriseform.

Uafhængig af hvilke af ovenstående valg der træffes, er et vigtigt element for de fleste bygherrer, at projektet giver mest værdi for indskuddet (Wong, C. H., Holt, G. D., Cooper, P. A., 2000). Når der ønskes mest værdi og et effektivt samarbejde viser forskning, at et vigtigt kriterium for udvælgelse og tildeling af en byggeopgave er, hvordan projektorganisationen sammensættes (Hatush, Z., Skitmore, M., 1997). Et andet element med stor betydning og vigtighed er samarbejdsrelationer med omverdenen både før under og efter projektet (Skaates, M. A., Tikkanen, H., Lindblom, J., 2002).

I dette afsnit undersøges, det hvordan en projektorganisation generelt kan sammensættes med udgangspunkt i anerkendte management teorier.

Overvejelser, som bygherren bør vurdere inden valg:

- Hvilke kompetencer har han selv, og hvilke skal komme udefra?
- Hvordan vælges et team?
- Hvordan organiseres projektet?
- Hvordan ledes projektet?
- Hvordan løses konflikter?

Ud fra ovenstående overvejelser er det valgt at undersøge, hvilke teorier der findes vedrørende: rekruttering af en person til et job, valg af team, sammensætning og organisering, teamledelse, hvordan tillid opnås, og hvad partnering er. I de følgende teoriafsnit skeles ikke til byggebranchen, men der vil blive set på teorier generelt. Til slut vil der være en overvejelse omkring hvilke af teorierne, der kan bruges i byggebranchen enten direkte eller i ændret form. En del af teorierne er

senere brugt til interviewrunde 2. Ved denne interviewrunde er det afklaret, hvordan en del af byggebranchen i praksis ser på brugen af teorierne eller dele deraf i praksis.

4.1.1 Rekruttering – personprofilanalyse

Første del af at sammensætte et team eller personsætte en given opgave er at rekruttere de rigtige personer. En sådan rekrutteringsproces indeholder generelt mange overvejelser. Selve processen bør som minimum indeholde afklaring af følgende: (Søgaard, P., 2009)

1. Intern afklaring af behov og mål

- Beskrivelse af formål med rekrutteringen og beslutningsgange omkring ansættelsen.
- Organisationens ønsker og behov analyseres.
- Udarbejdelse af stillings- og personprofil samt ansættelsesform og -vilkår
- Udfordringer og målsætninger for organisationen og den kommende leder
- Konkrete målsætninger for stillingen besluttet
- Udarbejdelse af tidsplan for rekrutteringsprocessen

2. Kontakt søges med kandidater

- Annoncering og offentliggørelse af opslaget - herunder valg af medier, andre kanaler m.v
- Arbejdsfordeling og procedurer aftales
- Modtagelse og behandling af ansøgninger m.v.

3. Håndtering og dialog med ansøgere

- Forberedelse, ledelse og gennemførsel af ansættelsessamtaler
- Gennemførsel af evt. test og PPA (personprofilanalyse)
- Indhentning af referencer og samlet vurdering på baggrund af samtaler, referencer
- Beslutning om ansættelse eller ny runde

4. Ansættelse af den valgte person

- Koordineret offentliggørelse - til hvilke interessenter? Hvornår? Af hvem?
- Evt. analyse af kompetencegab - opstilling af handlingsplan

5. Implementering og evaluering

- Indkøringsprogram for den nye medarbejder aftales og iværksættes
- Opfølgende coachingsamtaler med den valgte person

- Opfølgning og evaluering af de valgte målsætninger (f.eks. efter 3 md. og 1 år)

Selve processen kan illustreres ved nedenfor viste figur 4.1.1, som viser hvilke overvejelser, der skal tages hensyn til ved en ansættelse. (Larsen, H. H., 1982)

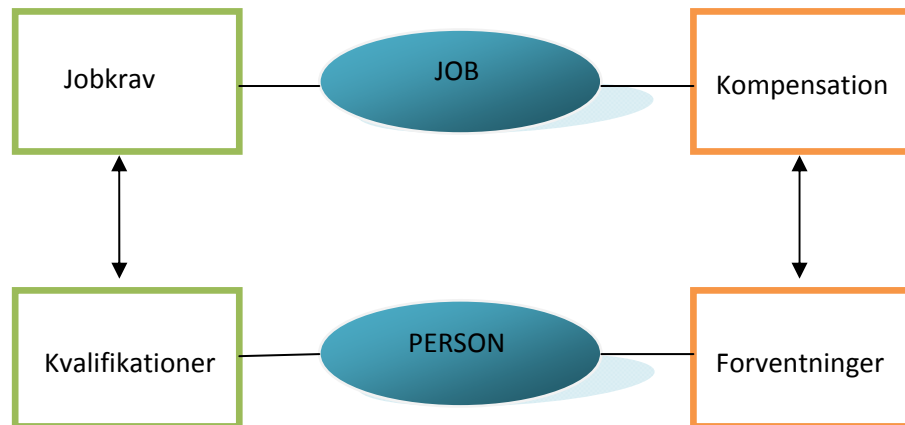


Fig. 4.1.1

Figur 4.1.1 illustrerer, at der er et job der skal udfyldes, til hvilket der er jobkrav i form af nogle bestemte kvalifikationskrav. Jo flere af disse kvalifikationer en person besidder, jo bedre vil jobbet blive udfyldt. De ansøgere, der er til jobbet, har nogle kvalifikationer i form af medfødte egenskaber, tillært viden, færdigheder og holdninger, miljøpåvirkninger, helbredstilstand og så videre. Derudover kommer en person til jobbet med nogle behov, forventninger og mål med relationer til jobbet, disse vil i en eller anden grad blive tilfredsstillet i arbejdssituationen, da personen modtager en kompensation for sin arbejdsydelse i form af løn, personalegoder, uddannelses- og udviklingsmuligheder.

Kvalifikationerne hos de ansøgende personer stemmer højst sandsynlig ikke 100 % med de krav, der er opstillet hvilket gør, at enten skal kravene justeres, eller den pågældende person skal uddannes, således at kravene opfyldes, alternativt skal der ske en kombination af både justering af jobkravene og en justering af personens efteruddannelse. Forventningerne fra personen til jobbet stemmer nødvendigvis heller ikke 100 % med, hvad jobbet kan tilbyde. Derfor er det også her vigtigt enten at justere personens forventninger til det realistiske, eller at der skal foretages yderligere kompensationer, således at tingene stemmer overens både hos jobtager og jobudbyder.

Det er væsentligt at være opmærksom på, at figur 4.1.1 ikke kun gælder i rekrutteringsøjemed. Personer og job ændrer sig med omgivelser og tid, hvilket betyder, at figuren ikke er statisk, men indholdet i de fire kasser må løbende justeres, så længe en ansættelse varer.

Under afklaringen af behov og mål er det vigtigt at få afklaret hvilken person, der ønskes til jobbet og få udarbejdet en personprofil på denne. Grunden, til at personprofiler bør udarbejdes og tingene skal sættes i system, er, at erfaringer viser, at den idealsperson, som ønskes, aldrig findes i virkeligheden. Der findes en der ligner, men selv den bedste er ikke 100 % som ønsket. Derfor kan en udarbejdet personprofil give følgende fordele: (Thomas International, 2009)

- Et præcist overblik over adfærdsmæssige jobpræferencer
- Øget selvbevidsthed og derved mulighed for at konsolidere de arbejdsmæssige styrker og kompensere for begrænsningerne
- Kan anvendes til at modificere kommunikationsstilen for derved at opnå større effekt
- Give forståelse for den påvirkning de adfærdsmæssige præference kan have på kolleger

Desuden viser erfaringerne, at en personprofil kan afklare følgende forhold: (PeopleTools, 2009)

Grundlæggende faktorer

Afdækker personens basale måder at anvende sin energi på, måder at opleve, tænke og handle på.

Indre drivkræfter

Illustrerer motiver og personlige drivkræfter, der er bestemmende for, hvordan personen oplever virkeligheden, og hvordan erfaringer opsamles og anvendes.

Jobrelaterede faktorer

Beskriver nogle af de grundholdninger og adfærdsformer, som personen har i forbindelse med sit arbejde.

Personlige fokusområder

Belyser personens stil og de områder, som personen naturligt vil fokusere på i sit arbejde.

Ved en rekrutteringsproces afklares behov og mål i første omgang for den ansættende virksomhed og en ønsket stillings- og personprofil udarbejdes. Herefter kan selve udvælgelsen af mulige kandidater sættes i værk.

Her skal bl.a. tages stilling til, hvor og hvordan mulige kandidater findes. En normal fremgangsmåde for en ansættelsesprocedure i dag er, at der afholdes en samtale med mulige kandidater til en stilling eventuelt efterfulgt af en personlighedstest, med endnu en efterfølgende samtale, hvor kandidaten får resultatet af testen og har en mulighed for at reflektere på dette resultat. (Søgaard, P., 2009)

Vælges en samtale med en efterfølgende test, skal der på forhånd tages stilling til hvor mange og hvilke personer, der fra den ansættende virksomhed skal deltage i denne/disse samtaler, og om der eventuelt skal kobles en uvildig konsulent på opgaven.

Uafhængigt af hvem der deltager, bør der ved samtalen forsøges at få afklaret følgende forhold: (Larsen, H. H., 1982)

1. *Demografiske data f.eks.:*

Navn
Køn
Alder
Civilstand og familieforhold

2. *Fysiske egenskaber f.eks.:*

Helbred
Fremtræden
Sproglig udtryksform
Syn og hørelse
Udholdenhed

3. *Færdigheder og erfaringer f.eks.:*

Branchekendskab
Håndelag

4. *Begavelse f.eks.:*

Intelligens
Opfattelsesevne
Hukommelse
Overblik
Kreativitet

5. *Karakterer og personlighed f.eks.:*

Præstationsbehov
Psykisk balance
Tilpasningsevne
Loyalitet
Samarbejdsevne
Åbenhed
Selvtillid

6. Holdninger f.eks.:

Politiske
Religiøse
Racemæssige
Kønsbestemte

Uanset hvordan listen under de 6 punkter ser ud i praksis, skal den sikre at alle egenskaber, som kan være relevante i forbindelse med jobbet, medtages. Hver egenskab skal afklares med hensyn til hvor i jobbet en sådan egenskab kan være relevant. Desuden skal det afklares, om en egenskab er væsentlig og absolut nødvendig for udførelse af jobbet, om det er en ønskelig egenskab, eller om der er en overflødig eller tillige en egenskab, der er i modstrid med jobbet.

Ud fra en detaljeret samtale vil de 6 ovenfor nævnte punkter blive uddybet, og de observerende personer, der har deltaget i samtalen, kan efter endt samtale udarbejde en personprofil, der bygger på samtalen og de deltagendes opfattelse af personen.

Den udarbejdede personprofil kan sammenholdes med en personlighedstest, som f.eks. kan indeholde følgende fire afklarende hovedpunkter: (Søgaard, P., 2009)

- D - dominans
- I - indflydelse
- S - stabilitet
- C - tilpasningsevne

Hovedformålet med analyser og test er at få verificeret den opfattelse, som den ansøgende person gav til samtalen og bl.a måle: (Thomas International, 2009)

- Færdigheder: Personens kapacitet til at arbejde med tal, ord, diagrammer og systemer
- Adfærd: Hvordan personen sandsynligvis vil reagere. Dette dækker et stort område lige fra motivation og værdier til, hvordan man reagerer på autoriteter.

Test kan udføres i mange udgaver, men kan defineres som en standardiseret og objektiv stikprøve på adfærd og har til formål at måle den egenskab, som afspejles i adfærden. (Larsen, H. H., 1982)

Test kan bl.a. være intelligencetests, personlighedstests, kreativitetstests, motoriske tests, interesse-tests, holdningstests og kundskabstests.

Opmærksomheden skal dog henledes på at test aldrig bør stå alene. Validiteten af en test kan der altid stilles spørgsmålstegn ved. Hvem har udformet testen, hvilken kultur er den i første omgang udarbejdet til og så videre? Dette kan give en vis usikkerhed. Derfor bør en test altid sammenholdes med et indtryk fra en samtale, og stemmer indtrykkene fra samtalen overens med resultater-

ne fra testen, er der en god sandsynlighed for, at det er det korrekte billede af en person, der er fremkommet.

Disse test kan selvfølgelig mikses i et utal af variationer afhængig af hvilke oplysninger, der ønskes. Test kan bl.a. frembringe måling inden for områder som emotionel intelligens, indlæringskapacitet, lederskab, kundeservice, og hvordan den enkelte reagerer - områder, der er direkte relateret til det enkelte job. (Thomas International, 2009)

Efter en rekrutteringsproces kan test efterfølgende bruges til at lave måling på mange ansatte i en organisation og med det formål at udarbejde en organisatorisk profil, der bl.a. kan fortælle: Hvor godt arbejder virksomhedens team; hvilke specifikke færdigheder mangler; hvem vil passe ind i organisationen?

Denne organisationsprofil kan så give et input til næste rekrutteringsproces ved at fortælle hvilken type person eller personer og hvilke færdigheder, der p.t. mangler i en organisation eller et team.

4.1.2 Team organisering – valg af team

Når et nyt team skal sammensættes, kan udvælgelsen starte f.eks. ved brug af Belbins Teamrolle koncept. Denne teori bygger på en omfattende forskning, hvor over 100 team er fulgt over 9 år. Denne forskning danner grundlaget for teorien om, at et ideal team bør indeholde visse roller, hvis teamet skal fungere optimalt. (Belbin, M., 1981)

Disse roller er henholdsvis:

- | | | |
|---------------|-----------------|--------------|
| ▪ Idemand | ▪ Analysator | ▪ Specialist |
| ▪ Opstarter | ▪ Organisator | ▪ Afslutter |
| ▪ Koordinator | ▪ Kontaktskaber | ▪ Formidler |

Størrelsen på teamet afhænger af de enkelte teammedlemmers formåen og deres udfyldelse af de roller, de varetager. De fleste personer dækker naturligt to til tre af rollerne, derfor vil et typisk team normalt ligge på mellem 3 – 6 personer for at kunne fungere optimalt. Det forudsætter, at teammedlemmerne supplerer hinanden, og at alle roller er repræsenteret i et team. Ved sammensætning af team er det balancen mellem personerne, der er afgørende. Det gælder om at tilføre teamet personer, som er godt afbalanceret i forhold til hinanden, således at teammedlemmernes svage sider stives af og de stærke sider udnyttes fuldt ud. (Belbin, M., 1981)

Personerne til et team sammensættes ofte ud fra en grundorganisation. Mange virksomheder har i dag en grundorganisation, hvor de daglige arbejdsopgaver løses ud fra en linie/stabsorganisation. Enkeltopgaver kan derefter løses i form af at oprette det, der i teorien kaldes nyere organisationsmodeller. (Hansen, K. og Heide, A., 1992)

De nyere organisationsmodeller kan deles op i to typer: ad hoc organisation, som bruges, hvor der hurtigt skal opbygges og tilpasses en organisation til et aktuelt problemområde; og gruppeorganisation hvor medarbejderne i vid udstrækning selv koordinerer deres arbejde indbyrdes. Ad hoc organisation indeholder bl.a. projektorganisation og matrixorganisation, og gruppeorganisation indeholder bl.a. Likerts overlappende grupper og selvstyrende grupper. (Hansen, K. og Heide, A., 1992)

Ved sammensætning af længerevarende team på enkeltopgaver går den nyere teori over i, at selvstyrende grupper, matrix organisation og team organisation er de mest brugbare, med størst vægtning på teamorganisationen. (Donnellon 2006).

For at kunne sammensætte et optimalt team, er det vigtigt at få ønsker og krav afklaret. Dette kan bl.a. gøres ved at udarbejde en organisationsprofil for det ønskede team.

En organisationsprofil kan afklare følgende forhold: (PeopleTools, 2009)

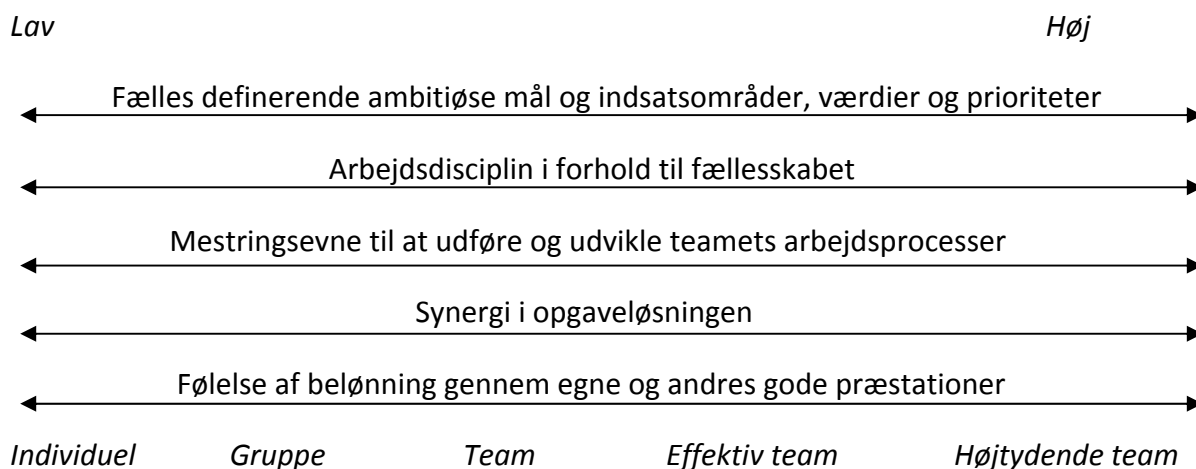
1. Visioner & mål
2. Udvikling
3. Ledelsesstil
4. Samarbejde
5. Kommunikation
6. Vilkår og jobtilfredshed
7. Personlig udvikling
8. Værdier
9. Kvalitet og kunder

Ud fra en organisationsprofil kan teamet så sammensættes idet, der begyndes med at rollebesætte efter Belbins teamrolle koncept. Sideløbende med denne rollebesætning skal personerne, der udvælges, sammensættes således, at det ikke er individualister, der udfylder hver sin/sine roller men individer, der er eller bliver en del af et højtydende team.

Et højtydende team kan defineres som et team, der er effektivt, hvilket i teamsammenhæng betyder, at der måles på fire parametre: produktivitet, trivsel i teamet, udvikling og kundetilfredshed. (Soeholm, T. M., Storch, J., 2005)

I nedenstående model, Fig. 4.1.2, illustreres udviklingen fra individ til et højtydende team ud fra 5 parametre.

Fig. 4.1.2 Model: Fra individ til højtydende team (Soeholm, T. M., Storch, J., 2005)



Modellen skal læses således, at arbejdsformen går fra individ over gruppe, team, effektiv team sluttende med et højtydende team.

Den første parameter er fælles definerende ambitiøse mål og indsatsområder, værdier og prioriteter i teamet. Jo mere entydig og præcis defineret, jo bedre arbejder teamet sammen.

Den anden parameter er arbejdsdisciplin i forhold til fællesskabet. Her skal skabes en så høj moral så muligt i forhold til fællesskab og korpsånd for at øge motivationen og til slut effektiviteten. Sagt på en anden måde, der ønskes personer med en win – win holdning.

Den tredje parameter er den enkeltes evne til at deltage i og hjælpe med at udføre og udvikle teamets arbejdsprocesser. Det giver teamet en kollektiv evne til forstå processerne, forholde sig kreativt til dem og i sidste ende udvikle en given arbejdsproces, hvis det er nødvendigt.

Den fjerde parameter er synergi i opgaveløsningen. Når synergien er optimal, kommer evner og erfaringer i spil, hvilket i sidste ende vil føre til en god kvalitet og produktivitet.

Den sidste parameter er følelse af belønning gennem egne og andres gode præstationer. Et godt team har en "vi" følelse, hvilket betyder, at teamets gode præstationer er en lige så høj glæde som egne gode præstationer uanset hvem i teamet, der udfører en opgave. En delopgave kan godt være løst halvdårligt af en person, men der er stadig glæde hos alle, hvis helheden er god, og alle forsøger at hjælpe til at delopgaven bliver løst så godt som muligt for teamet.

Ønsket for enhver må være at kunne sammensætte og udvælge et team, der på sigt kan præstere som et højtydende team.

Mange teamsamarbejder startes desværre med at teamlederen formelt præsenterer de øvrige teammedlemmer for hinanden for derefter at gå direkte til den konkrete opgave. Det betyder, at

teamet ofte vil opleve sig som ikke særlig sammenkoblet, der er misforståelser, og synergien mangler. Derfor er fasen omkring formning af teamet særdeles vigtig. (Soeholm, T. M., Storch, J., 2005)

Opstarten af et team kræver det modsatte af, hvad der umiddelbart er logisk. Det logiske ville være at definere, hvad man skal gøre i fælleskab, men i stedet bør der fokuseres på det individuelle. Teammedlemmerne skal synliggøres for hinanden med de erfaringer, kompetencer, ønsker, ideer og ambitioner, de hver især har i forhold til teamets fælles arbejde. Derefter kan der arbejdes med fælles opgaver. (Luhmann, N., 2000)

Med ovenfor nævnte teorier kan der opstilles en formningsfase til etablering af et team bestående af 6 punkter: (Soeholm, T. M., Storch, J., 2005)

Kort præsentation af rammer og årsag til dannelsen af teamet. Organisatoriske visioner og målsætninger for teamet.

1. Lang præsentation af teammedlemmerne. Hver persons erfaringer, kompetencer, ønsker, ideer og ambitioner etc. præsenteres for de øvrige deltagere.
2. Fremtiden i praksis. Det afklares, hvordan teamet skal samarbejde, eventuel samarbejde med andre team afklares, håndtering af opgaver/kunder/brugere og samarbejde mellem team og leder med videre afklares ligeledes.
3. Målsætninger for teamet opstilles således, at de efterfølgende kan bruges til løbende opfølgning og evaluering.
4. Arbejdsmetoder og principper opstilles. Metoderne skal gøres konkrete og specifikke, således at der kan handles efter disse. Det kan f.eks. være afklaring af, hvordan teammøder afvikles, og hvordan kunder håndteres.
5. Handlinger. Det vil sige at få afklaret hvordan teamet, som samlet gruppe kan hjælpe det enkelte teammedlem med at opretholde og videreudvikle de fælles ønsker og krav til fremtiden og målsætningerne. Hvordan det enkelte teammedlem kan medvirke til at målsætningerne forbliver et fælles teameje. Og hvordan lederen bedst mulig kan hjælpe teamet på rette vej.

Chancen for at få organiseret et team på en korrekt måde er meget stor, når denne fremgangsmåde benyttes. Med korrekt menes, at teamet kan starte en arbejdsproces, hvor målet er at blive et højtydende team. Tillige skal teamet være sammensat således, at hvert enkelt individ i teamet har en reel interesse for at yde sit bedste og ønsker at arbejde for teamet forud for sig selv. (Luhmann, N., 2000) (Soeholm, T. M., Storch, J., 2005)

Teamet bør sammensættes ud fra en forventning om, at medlemmerne fortsætter i teamet. Af forskellige årsager kan det blive nødvendigt at udskifte et medlem. Opstår denne situation må den nye teamdeltager indsluses på samme måde som ved opstart af et nyt team.

4.1.3 Teamledelse – beslutningsmodeller

Hvis der er taget beslutning om, at en opgave skal løses i en teamorganisation, personerne til teamet er udvalgt, og teamet er etableret, er næste opgave at sikre, at teamet ledes på den mest optimale måde.

Ved valget af teamorganisation har man også valgt en bestemt ledelsesfilosofi. Det menneskesyn, der er gældende ved valg af en teamorganisation, bygger på en stor respekt for de erfaringer, kompetencer, ønsker, ideer og ambitioner, der er til stede hos det enkelte individ i teamet.

Hvordan et team skal ledes eller hvilken type leder, de bør have, er der flere teorier omkring. En af dem er Adizes, der hævder, at en ledelse skal beherske 4 lederroller: producentrollen, administratorrollen, entreprenørrollen og integratørrollen. (Adizes, I., 1979)

En anden af de grundlæggende teorier er Mintzbergs teori om, at ledelse kan deles op i 10 rollemodeller. En leder kan indeholde en eller flere roller i sin personlighed. Fig. 4.1.3 viser de 10 rollemodeller:

Fig. 4.1.3 (Kjær, H., Skriver, H.J., Staunstrup, E., 2002)

Mintzberg's 10 lederroller			
Hovedgruppe	Rolle	Indhold	Eksempel
Interpersonelle roller	• Topfigur	Repræsenterer virksomheden	Holder tale ved firmaets mærkedage
	• Leder/anfører	Motiverer medarbejderne	Fastlægger de overordnede rammer for personaleudvikling
	• Forbindelsesled	Eksterne kontakter	Deltager i det lokale erhvervsråds aktiviteter
Informationsroller	• Informationssøger og -modtager	Finde de rette medier og it-værktøjer	Sørger for at abonnere på relevante tidsskrifter
	• Informationssorterer og -fordeler	Finde de relevante informationer og få dem fordelt til de relevante medarbejdere	Sortere dagens post og fordele de relevante emner
	• Talsmand	Få informeret offentligheden om, hvad der sker på virksomheden	Lave pressemeddelelser
Beslutningsroller	• Initiativtager	Tænke langsigtet med hensyn til produkter og processer	Finde nye eksportmarkeder
	• Problemløser	Løse opståede problemer og kriser	Få vendt et konstateret underskud til et overskud i næste periode
	• Ressourcefordeler	Optimere virksomhedens anvendelse af kapital, teknologi og arbejdskraft	Tage initiativ til 3-holds drift
	• Forhandler	Kan forpligte virksomheden over for eksterne samarbejdspartnere	Underskrive længerevarende leverandørkontrakt

En tredje af de grundlæggende teorier for menneskesyn er McGregors X- og Y-teori.

X-teorien repræsenterer et menneskesyn om, at gennemsnitsmennesket føler et medfødt ubehag ved at arbejde og undgår det, hvis det er muligt. Derfor skal de fleste tvinges, dirigeres og kontrolleres samt trues med straf for at yde en tilfredsstillende arbejdsindsats. Gennemsnitsmennesket har et ønske om at blive dirigeret for at undgå ansvar, og tryghed kommer frem for alt. Dette stemmer også overens med Maslows behovsteori, som siger, at en person er styret af fysiologiske behov og behov for tryghed og sikkerhed.

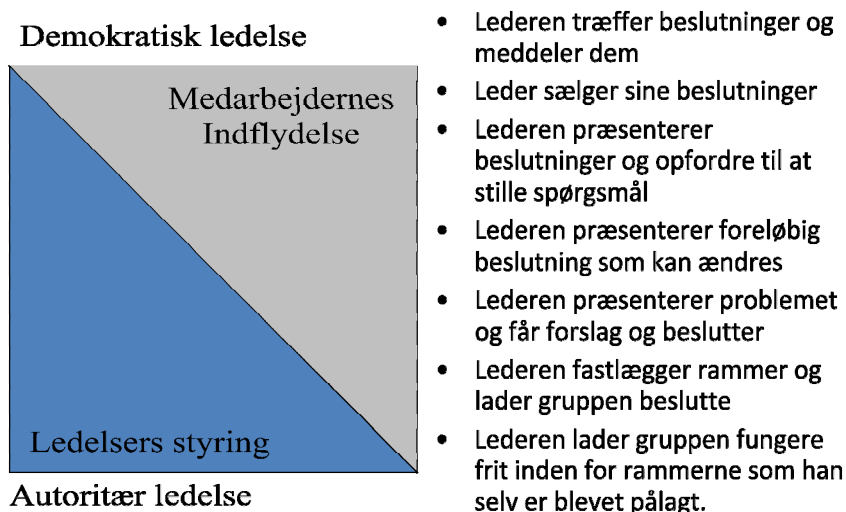
Y-teorien repræsenterer det menneskesyn, at fysiske og psykiske kræfter i et arbejde er lige så vigtige som hvile og leg. Mennesket har selvstyring og selvkontrol under målsætninger, som det selv går ind for. Det at identificere sig med en målsætning er en funktion af de belønninger, der er knyttet til målsætningens gennemførelse. Gennemsnitsmennesker både lærer at acceptere et ansvar og at søge det selv. Mennesket har ofte en evne til at have stor fantasi og opfindsomhed ved løsninger af opgaver.

Y-teorien er derfor det menneskesyn, der må være gældende, hvis der er tale om en teamorganisation. Hvis et team ikke fungerer og yder sit bedste, er det derfor ikke fordi individerne i teamet er dovne og negative, men snare fordi at ledelsesformen, og måden arbejdet er tilrettelagt på, virker hæmmende på enkelt personer.

Dette fører til, at der er bestemte krav til lederen af et team. Lederen skal kunne aflæse teamet og skifte mellem ledelsesstile, der passer til situationerne, hvilket i praksis vil sig, at lederen skal kunne operere både som autoritær, "laissez-fair" og medengagerende afhængig af tid og situation. (Heltbech, H., Mikkelsen, E.H. og Andersen, L., 1993)

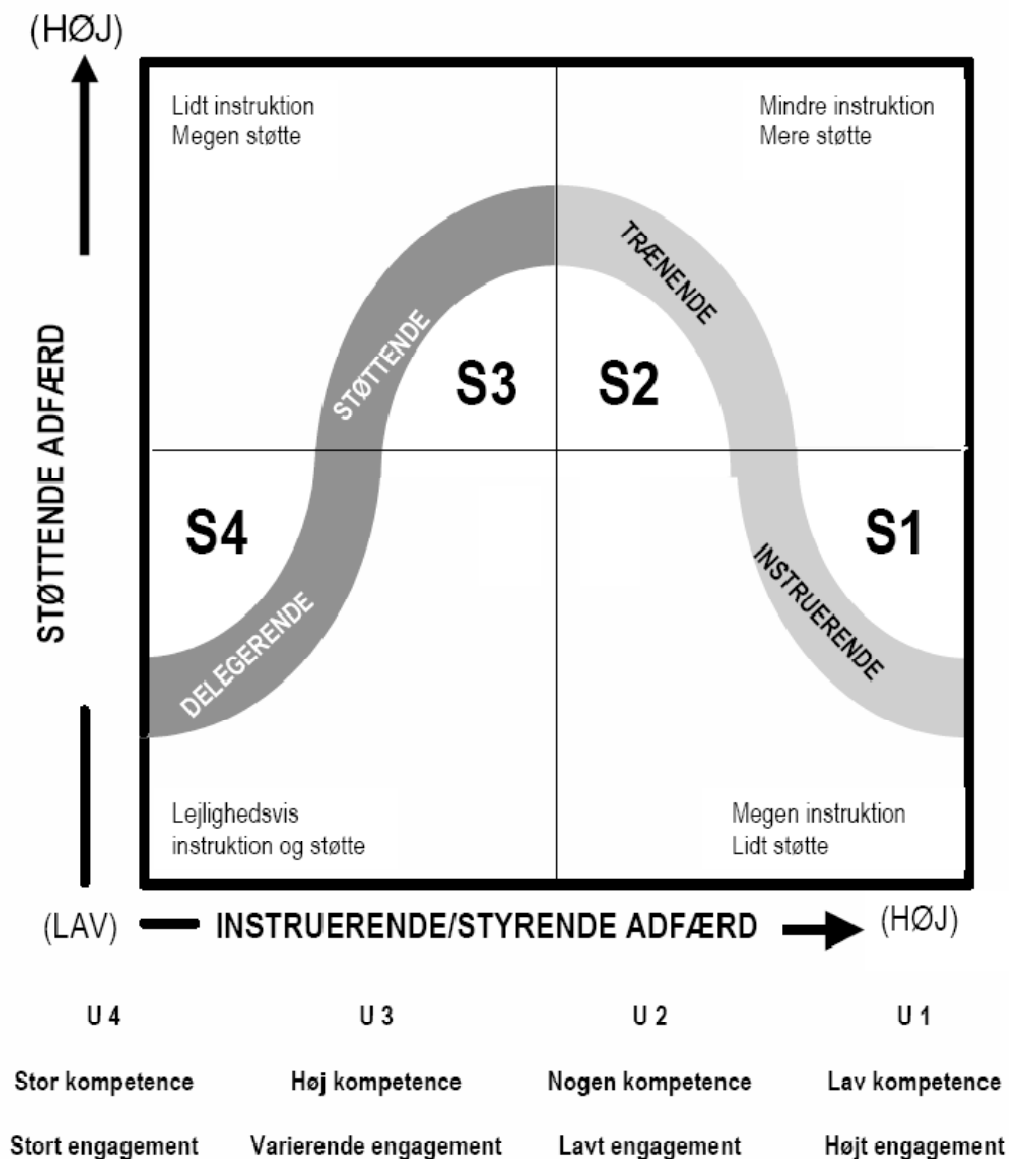
Denne måde at lede på kaldes også situationsbestemt ledelse og kan illustreres ved Tannenbaum og Schmidts figur 4.1.4 om lederadfærd. (Kjær, H., Skriver, H.J., Staunstrup, E., 2002)

Figur 4.1.4 Lederadfærd



Eller ved Hersey og Blanchards figur 4.1.5 om lederadfærd (Kjær, H., Skriver, H.J., Staunstrup, E., 2002):

Figur 4.1.5 Lederadfærd



I begge modeller er der forhold, som er afgørende for valg i en aktuel situation for brug af enten en demokratisk eller en autoritær ledelsesform, disse er følgende:

- Lederen selv
- Medarbejderne
- Kulturen
- Den aktuelle situation

For at kunne benytte sig af situationsbestemt ledelse skal evnen til at veksle mellem de forskellige lederstile kunne beherskes. Det kan for nogle ske på intuition eller tilfældigheder. En mere rationel og styrende måde kan være at benytte sig af modeller opbygget efter den klassiske beslutningsteori.

Beslutningsmodeller kan stilles op i fire hovedkategorier, der hver især repræsenterer en metode til at drage beslutninger efter. (Enderud, H., 1976)

De analytiske modeller lægger vægt på de analytiske og intellektuelle aspekter ved en beslutningsproces. Her er udgangspunktet, at en beslutning er taget ud fra information, der er korrekt og samvittighedsfuldt indsamlet. Efterfølgende er data analyseret og bearbejdet således, at fornuftige betragtninger og argumentationer kommer i højsædet og derved fører frem til den mest korrekte og den bedste beslutning. Herunder er bl.a. den rationelle idealmodel, den "administrative man" model og regelmodellen. (Enderud, H., 1976)

De politiske modeller lægger vægt på "politiske" aspekter i en beslutningsproces, koalitionsdannelser som handel og købslåen osv. Ved disse modeller erkendes det, at aktiviteter som ovennævnte er væsentlige i de situationer, hvor parterne har forskellige målsætninger, men hvor det alligevel er nødvendigt at træffe beslutninger i fællesskab. Her skal taktiske overvejelser og argumentationer ikke altid tages for pålydende. Herunder er bl.a. målkompromis-modellen og middelkompromis-modellen. (Enderud, H., 1976)

De analytiske og politiske modeller bygger på, at beslutningerne er styret af en central beslutningstagers viden, vilje og mål.

De anarkiske modeller er næsten en modsætning af de ovenfor nævnte modeller. De anarkiske modeller lægger vægt på at proces og beslutninger styres af et samspil mellem en række ret uafhængige beslutningstagers handlinger og udefra kommende situationsfaktorer. Det betyder, at skal den enkelte have mulighed for påvirkninger af beslutningerne, så skal der være et stort taktisk overblik og en god situationsfornemmelse til stede. Mulighederne for at kunne påvirke et udfald er ikke store, og det vil være svært at overføre erfaringer fra én beslutningssituation til den næste, da beslutningssituationerne tit er ret uoverskuelige. Herunder er bl.a. Lindbloms "muddling trough"-modellen og skraldespandsmodellen. (Enderud, H., 1976)

De "øvrige" beslutningsmodeller er en slags opsamlingskategori, hvor de vigtigste fællestræk er, at modellerne ligger på kanten af, hvad man normalt vil kalde en beslutningsmodel. I disse modeller er det svært at fastslå, hvem der er beslutningstager, og hvilken rolle de spiller, desuden kan det i disse modeller diskuteres, om der reelt overhovedet er tale om, at der bliver truffet et valg. Grunden, til at de "øvrige" beslutningsmodeller er med som en kategori, er, at de situationer, modellerne normalt beskriver, bliver betragtet som beslutningssituationer af personer, der er involveret i dem eller af udenforstående observatører. Herunder er bl.a. tilfældige beslutninger, strukturbestemte beslutninger og rituelle beslutninger. (Enderud, H., 1976)

Bliver en beslutning politisk eller anarkisk, er det typisk fordi den involverer mere end en beslutningstager, hvorimod de analytiske modeller ofte er "one man show", enten fordi der kun er en beslutningstager, eller beslutningerne domineres af en aktør, eller aktørerne har samme mål og virkelighedsopfattelse, samt en enighed om brugen af procedure. (Enderud, H., 1976)

Hvorvidt ledelsen og beslutningerne i et team skal bygges på den ene eller anden type model beror på valg fra teamledelsen, men væsentlig er det, at valget er aktivt og bevidst og ikke ubevidst og tilfældigt.

4.1.4 Tillid

I vores samfund er det mere og mere almindeligt, at der arbejdes i team. Som teorien for højtydende team anfører, er det vigtigt, at der er tillid mellem teammedlemmerne. Forskning viser tillige, at for at opnå et optimalt samarbejde på projekter skal der skabes samarbejdsrelationer, hvor et hovedelement er tillid (Skaates, M. A., Tikkanen, H., Lindblom, J., 2002).

En traditionel måde at arbejde på er, at adfærd og skriftlige aftalegrundlag hviler på en mistillid til hinanden. Det skal forstås på den måde, at der fokuseres på egne kontraktlige grundlag, hvilket medvirker til suboptimering. Det forsøges at undgå konsekvensen af egne fejl, og der rejses krav ved andres fejl. Det resulterer i spild og fejl. (PLUS Tillid, 2008)

Disse to fakta, teamsamarbejde og et aftalegrundlag der hviler på en mistillid, stemmer ikke overens, derfor er det vigtigt at finde en samarbejdsform, der skaber tillid. Samfundsforskere opererer med "social kapital" og sætter det lig med gensidig tillid. Social kapital er ifølge Svendsen og Svendsen (Svendsen, G.T., Svendsen, G.L.H., 2006) defineret som:

Social kapital kan simpelthen defineres som det øjeblikkelige sæt af uformelle værdier eller normer, som deles af medlemmerne af en gruppe, og som tillader dem at samarbejde med hinanden. Hvis medlemmerne af gruppen opnår en forventning om, at andre vil opføre sig pålideligt og ærligt, så vil disse medlemmer begynde at stole på hinanden. **Tillid fungerer som et smøremiddel, der får enhver gruppe eller organisation til at arbejde mere effektivt.**

Undersøgelser viser, at vesteuropæiske lande, specielt de nordiske, har en meget høj social kapital, dermed tillid til hinanden (social tillid) og tillid til institutioner (institutionel tillid). Hvorimod lande som Rusland, Litauen og Ecuador ligger meget lavt på begge områder. Danmark ligger på en klar førsteplads både hvad angår social tillid og institutionel tillid.

De danske tal er som følgende: (Svendsen, G.T., Svendsen, G.L.H., 2006)

Stoler De i almindelighed på andre mennesker:	ja 77,6 procent
Stoler De på retssystemet:	ja 90,4 procent
Stoler De på politi:	ja 95,5 procent
Stoler De på embedsmænd:	ja 76,9 procent
Stoler De på regeringen:	ja 73,2 procent

Undersøgelsen (Svendsen, G.T., Svendsen, G.L.H. 2006) viser, at der er en stor sammenhæng mellem størrelsen af den sociale kapital i et land og økonomien i det pågældende land – des mere velstillede befolkning generelt des større social kapital.

En bekræftelse på dette er en australsk undersøgelse af etik i tilbudsgivning fra 1999. Den viser at tilbudsgiverne selv sætter en form for regelsæt op og forventer en vis form for tillid mellem de involverede parter, uanset om der på forhånd er opsat retningslinjer omkring opførsel. (Ray, R. S., Hornibrook, J., Skitmore, J., Zarkada-Fraser, A., 1999)

Hvad den egentlige årsag er, til at Danmark ligger på en klar førsteplads vides ikke med sikkerhed, men samfundsforskerne gætter på, at det bl.a. er mange års kulturel påvirkning. Her tænkes på fælleshandlen i vikingetiden og senere andelsbevægelsen og den danske idrætsbevægelse, som viser, i flok kan man meget mere. Det kan være en medårsag til den danske placering i undersøgelsen. (Svendsen, G.T., Svendsen, G.L.H., 2006)

En del virksomheder har valgt at have et vist socialt ansvar både med hensyn til medarbejderne og det omliggende samfund, samtidig med at hovedformålet med virksomheden, at tjene penge til ejeren, bliver opfyldt. Derfor kan et lands økonomi overføres til en virksomheds økonomi, dernæst kan også den sociale kapital fra et land overføres til en virksomhed. Det betyder, at hvis en virksomhed har en god økonomi, har virksomheden sandsynligvis også en stor social kapital eller omvendt. Problemet er: hvad kom først hønen eller ægget? Hvis økonomi og social kapital ikke er i orden, skal der så startes med at forbedre økonomien eller den sociale kapital?

En af grundteoriene i ledelse er McGregors X- og Y-teori. Denne teori hænger fint sammen med tillid. X-teorien står for mistillid og Y-teorien står for tillid (Svendsen, G.T., Svendsen, G.L.H., 2006).

Arbejdes der i team ud fra menneskesynet McGregors Y-teori, vil der derfor være en sandsynlighed for, at tilliden i teamet vokser, dermed vokser den sociale kapital med det til følge, at økonomien også bliver bedre. Dermed ikke sagt at en stor social kapital altid giver en god økonomi. Der skal og bør også fokuseres på økonomien alene og økonomiske teorier for at kunne opnå en optimal økonomi i en virksomhed.

4.1.5 Partnering - langvarige samarbejdsrelationer

En måde at skabe tillid i byggeriet i et teamsamarbejde er forsøgt løst ved begrebet partnering. Partnering er defineret som:

Begrebet "partnering" anvendes om en samarbejdsform i et bygge- og anlægsprojekt, der er baseret på dialog, tillid, åbenhed og med tidlig inddragelse af alle parter. Projektet gennemføres under en fælles målsætning formuleret ved fælles aktiviteter og baseret på fælles økonomiske interesser. (Erhvervs- og byggestyrelsen, 2006)

Forskning viser tillige at brug af partnering er en måde at skabe højere innovation og effektivitet i byggebranchen på. (Drejer, I., Vinding, A. L., 2006)

Partnering bygger på McGregors Y-teori og teorien om højtydende team (Soeholm and Storch 2005).

Væsentlige elementer ved partnering er, at projektet tidligt i processen får sammensat et team, typisk bestående af individer fra forskellige organisationer. Det sammensatte team opstiller en fælles målsætning og fælles værdisæt, således at et fælles værdisæt bliver etableret og accepteret af alle i teamet. Værdisættet skal udarbejdes med hensyntagen til de enkelte individer, deres daglige organisationer og virksomhedskulturer. Denne problemstilling og udfordring kan illustreres nedenstående figur 4.1.6. (Wandahl, S, 2002):

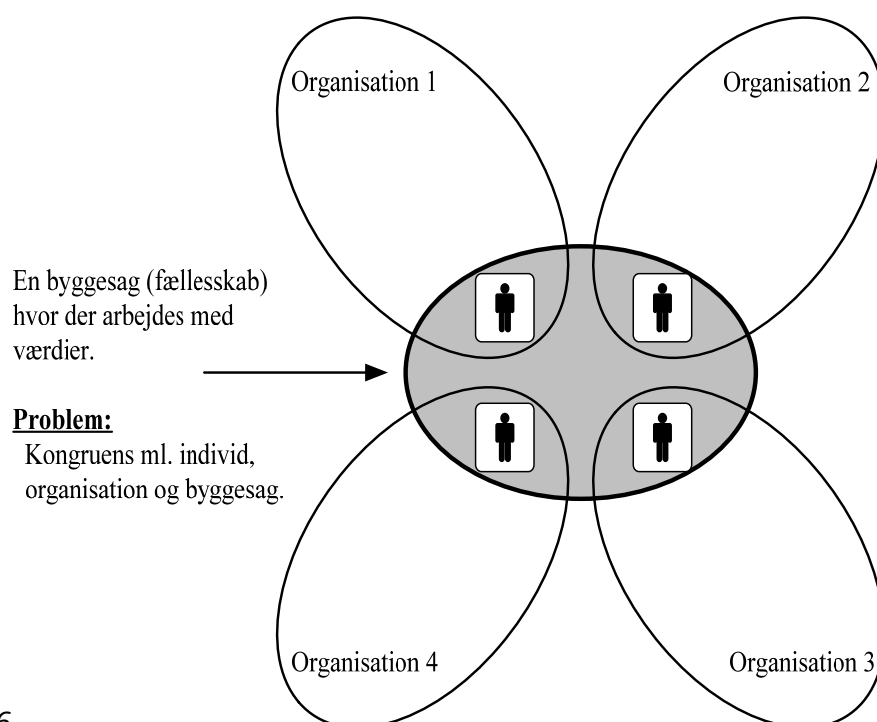


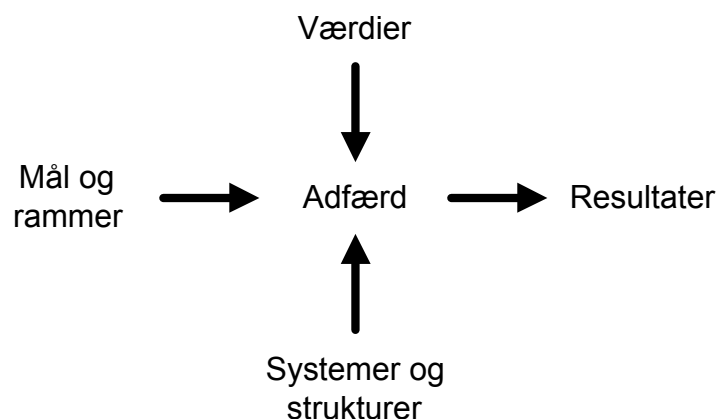
Fig. 4.1.6

Figur 4.1.6 illustrerer, at hver organisation har sin egen målsætning og egen værdisæt. Kunsten er at få udarbejdet en målsætning og et værdisæt for projektet, som ikke strider mod de enkelte organisationers egne målsætninger og værdisæt, men derimod at finde de fællesnævnerne, der er i de fire organisationer. Således at en acceptabel løsning repræsenterer dele af de daglige organisationer tillige med nogle nye målsætninger og værdier, som alle kan acceptere.

De fleste partneringsamarbejder bygger tillige på det begreb, der kaldes værdibaseret samarbejde. Ønsket om et partneringsamarbejde bunder oftest i et ønske om at kunne optimere processen, skabe en synergi, der giver værdi for alle parter uanset det enkelte individs daglige tilhørsforhold. Værdier ved et sådan samarbejde kunne være: (Anlægsteknikforeningen i DK, 2007)

- Godt samarbejde.
- Ærlighed og åbenhed.
- Respekt og ligeværdighed.
- Det skal være sjovt.
- Fælles ansvar.
- Aftaledisciplin.
- Videndeling.
- Effektiv kommunikation.

Disse værdier skal indpasses i de mål og rammer, der både er for projektet, men også for det enkelte individ og samfundets normkrav. Samspillet mellem styringsværktøjer kan illustreres som i nedenfor viste figur 4.1.7: (Anlægsteknikforeningen i DK, 2007)



Figur 4.1.7

Des længere tid et sådant samarbejde varer, des større er chancen for, at det bliver godt. Som ved højtydende team tager det tid, før nye adfærdsmønstre er indarbejdet, og en tillid til nye menne-

sker er oprettet. Derfor kan det være en fordel på sigt at samarbejde med individer/virksomheder, der er kendt på forhånd enten fra tidligere projekter eller fra referencer, således at kultur, værdier og mål er kendt inden opstart af et nyt projekt. På den måde vil tiden med at få teamet til at operere som et højtydende team blive minimeret.

4.1.6 Brugbare løsninger for byggebranchen

En ting er generelle teorier, noget andet er overførslen fra den generelle teori til en konkret branche - her byggebranchen - og videre til et konkret byggeprojekt.

Teorierne for rekruttering bliver allerede brugt ved ansættelse af medarbejdere i basisorganisationerne. Hos bl.a. NCC og Skanska bliver der ved ansættelse af ingeniører og nøglemedarbejdere i både Danmark og resten af Norden i dag brugt at udarbejde personprofiler på baggrund af ønsker til en ny medarbejder. Efterfølgende udarbejdes en ansøgers personprofil på baggrund af samtaler og test. Dernæst kan ønsker sammenlignes med hvem af ansøgernes profiler, der bedst matcher virksomhedens ønsker.

Når det kommer til konkrete projekter, er det meget sjældent, at teorierne for rekruttering og team organisering bliver brugt i praksis. Her sammensættes ofte team efter, hvem der p.t. er ledig til en opgave, selvfølgelig under hensyntagen til en konkret vurdering om, hvem der matcher opgaven, men kun ved meget store opgaver løbende over flere år er det set, at teorierne bliver brugt i fuld udstrækning i form af ansættelsessamtaler, test og udarbejdelse af personprofiler. Bl.a. blev samtaler, test og personprofiler brugt ved en del af Storebæltsprojektet.

En af barriererne er, at brug af teorierne i fuld udstrækning kræver tid og ressourcer (fremgår af interview 2). Branchen har desuden en tendens til at falde tilbage til den "sikre løsning": "Vi gør som vi plejer" (Betts, M., 1990)(Thomassen, M.A., 2004). Teorierne vil sandsynligvis kunne bruges med succes på alle projekter, især på større projekter. Nogle projekter vil være så små og korte, at det ikke giver mening at bruge tid og ressourcer og dermed penge på en stor ansættelsesprocedure. Tillige er de pågældende personer og dermed deres personprofil kendt fra basisorganisationerne i forvejen. En løsning på de mindre projekter kan derfor være, at f.eks. en HR afdeling, som de fleste af de større aktører i byggebranchen har i basisorganisationen, er med til at sammensætte et projektteam - hos mindre virksomheder en lederuddannet person. Teamet skal så sammensættes ud fra de i virksomheden kendte personprofiler. Sammensætningen skal ske med udgangspunkt i basisteorierne for, hvordan en medarbejder bør rekrutteres, og hvordan et team bør organiseres.

Teorierne omkring ledelse af et team passer fint ind i den retning flere af de større aktører i byggebranchen arbejder imod. Der er et ønske om at arbejde mere i længerevarende samarbejder

bl.a. i form af partnering og rammeaftaler og dermed blive mere effektive. (Ebbesen, R. M. and Ussing, L. F., 2007)

For at opbygge et højtydende team til et byggeprojekt kan de grundlæggende teorier fra f.eks. (Belbin, M., 1981) og (Soeholm, T. M., Storch, J., 2005) bruges direkte. Et team skal udfylde alle ni roller fra Belbins ideal team, og teamet skal opbygges, så det med tid bliver et højtydende team. Et problem kan dog opstå ved mindre projekter. Det tager tid at organisere og få indarbejdet et nyt team, hvilket kan gøre fremgangsmåden nævnt i teorierne problematisk ved de mindre projekter over kort tid.

En mulighed, byggebranchen som før nævnt allerede er i gang med, er at finde samarbejdsparter, som er eller bliver gengangere på flere projekter. Hvis gengangere er tilfældet, så er de første projekter måske ikke de mest højtydende, men ved flere projekter med kendte samarbejdsparter kan de enkelte bygge videre på erfaringer fra tidligere projekter og med tiden få højtydende byggeteam.

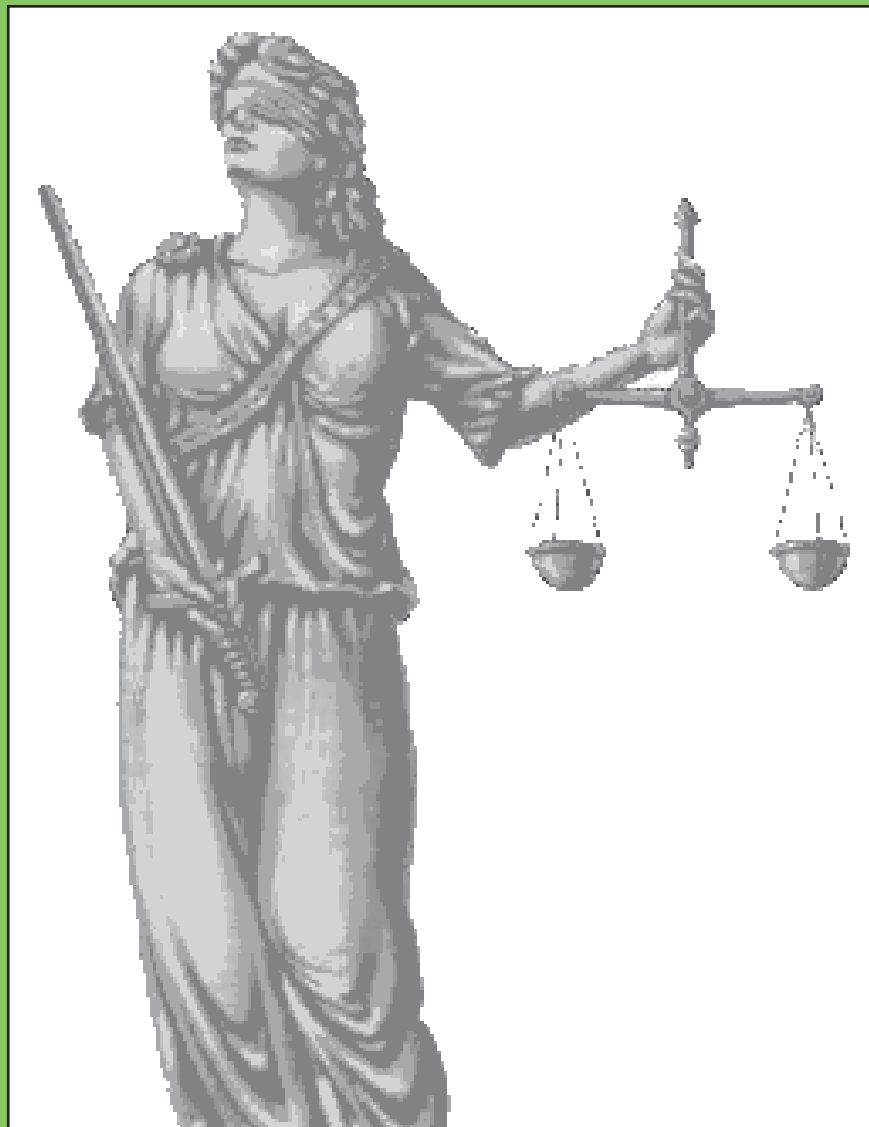
Ledelsen af byggeteam kan også foregå med brug af grundteorierne. Mintzbergs rollemodeller, McGregors Y-teori og Hersey og Blanchards teori om lederadfærd, passer fint ind i de ønsker og trends, der er p.t. i byggebranchen. (Ussing, L. Faber, 2008)

En af barriererne ved ledelsen af byggeteam og brug af grundteorierne er, at kravet til lederen af teamet er, at denne enten skal have en uddannelse i ledelse eller en naturlig stor flair for situationsbestemt ledelse.

Byggebranchen og dermed projekterne byder på mange forskellige oplevelser for et projektteam. Det burde gøre situationsbestemt ledelse til en ideel form for ledelse uafhængig af projekternes længde og størrelse, men det kræver, at den eller de, der leder, er godt uddannet til at kunne udføre situationsbestemt ledelse. Hvis det er tilfældet, er chancerne for at få et team til at fungere optimalt til stede.

Kapitel 4.2

Jura



Kapitel 4.2

Teori – Jura

I forbindelse med udvælgelse og tildeling af bygge- og anlægsprojekter kan teorier vedrørende management være vejledende for, hvordan der i praksis bør ageres. Udgangspunktet i afhandlingen har været at finde optimale løsninger til brug ved udvælgelse og tildeling af bygge- og anlægsprojekter uden i første omgang at være bundet af en lovgivning. I afsnittet om teori – management fremkommer anbefalinger til mulige løsninger. Skal disse løsninger kunne bruges af en bygherre i praksis, er det en nødvendighed også at se på den gældende lovgivning på området.

Opmærksomheden henledes på nødvendigheden af ikke kun at se på managementteori, men også at se på den gældende lovgivning. Selvom der fremkommer gode løsninger fra managementteorien, er det ikke nødvendigvis sikkert, at lovgivningen tillader brugen af teorierne, hverken helt eller delvist.

4.2.1 Kategorisering af bygherre

I Danmark er der flere lovsæt, der skal tages hensyn til afhængig af, hvilken form for bygherre der er tale om.

Dog er det først vigtigt for bygherren, at få sig placeret i den rigtige kategori af bygherre. Er en bygherre privat eller offentlig? Det spørgsmål kan umiddelbart synes let at besvare, og i en del tilfælde er der heller ikke så meget tvivl. Men de sidste år, hvor både stat og kommuner har udlagt en del af de tidligere offentlige arbejder til privatejede selskaber eller til aktieselskaber helt eller delvist ejet af en kommune eller staten, så er der en del grænsetilfælde, hvor der rent juridisk i forhold til udbudsreglerne opstår tvivl om, hvorvidt bygherren er privat eller offentlig.

Definitionen er, at en bygherre betragtes som offentlig i juridisk forstand i forhold til udbudsreglerne, hvis der til bygherren eller byggeriet bliver givet enten et offentlig tilskud eller en offentlig garanti, uafhængig af størrelsen på tilskud eller garanti. En bygherre er også offentlig, hvis en offentlig instans ejer et selskab som f.eks. et A/S, ApS eller I/S, også selv om det offentlige kun ejer en meget lille del af selskabet f.eks. SAS, DSB og Post Danmark.

Bygherrerne skal være specielt opmærksomme, hvis der umiddelbart er tale om en privat bygherre, der bygger og i forbindelse med opførelsen af byggeriet undervejs vælger enten at få et offentligt tilskud, en offentlig garanti eller lejer ud til en instans, der enten er offentlig eller får offentlig tilskud eller garanti.

Ved et offentligt tilskud eller en offentlig garanti er bygherren at betragte som offentlig i det øjeblik et tilskud eller en garanti tilvælges. Er en privat bygherre i tvivl, er det derfor vigtigt at tage stilling til eventuelle ønsker om tilskud eller garanti inden udbudsproceduren igangsættes.

Ved udlejning til en instans, der enten er offentlig eller får offentlig tilskud eller garanti, vil det være meget svært at afgøre, om de offentlige udbudsregler er gældende. Det vil afhænge af størrelsen på lejekontrakten, udformningen af denne, hvor længe den løber, tilskuddenes og eller garantiens størrelse, sammenholdt med hvilken indflydelse det offentlige rent faktisk har på lejerens organisation f.eks. en idrætsforening.

4.2.2 Relevante regler og love gældende for bygherrer i forbindelse med udvælgelse og tildeling

Der skelnes mellem private bygherrer (f.eks. en privatejet virksomhed), private bygherrer med offentligt tilskud eller garanti (f.eks. en almen boligforening eller et privatejet varmekværk med kommunegaranti til lånene); kommunale (f.eks. opførelse af et rådhus), regionale (f.eks. opførelse af et sygehus), offentligretlige bygherrer og statslige bygherrer (f.eks. Storebæltsbroen). Nedenfor er vist hvilke væsentlige regler og love, der er gældende for hvilke bygherrer. Regler og love mærket med --- kan bruges af bygherren, men det er frivilligt. Hvis de pågældende regler og love benyttes skal de overholdes helt. Regler og love mærket med X er lovgivning, der skal overholdes, medmindre byggesagen er under tærskelværdierne nævnt i "Tærskelværdier 2008 – 2009". Er en sag under tærskelværdien gælder reglen som udgangspunkt ikke længere, og bygherren er frit stillet i henhold til den gældende regel. Men EU udgav i 2006: Kommissionens Fortolkningsmeddelelse fra 2006. Den kræver, at en bygherre, selvom direktiverne ikke er gældende, alligevel skal overholde EF-traktatens regler og principper, hvilket vil sige, at der skal være frie varebevægelser, etableringsret, fri udveksling af tjenesteydelser, ikke-forskelsbehandling og ligebehandling, gennemsigtighed, proportionalitet og gensidig anerkendelse. I praksis betyder det, at det vil være anbefalelsesværdigt som minimum at skele til reglen, selv om sagen er under tærskelværdien.

Figur 4.2.1 Skema der illustrerer relevante regler og love gældende for bygherrer i forbindelse med udvælgelse og tildeling. (Erhvervs- og byggestyrelsen, 2009) (Klagenævnet for udbud, 2009) (Fabricius J. and Offersen, R., 2006) + suppleret med egne oplysninger

	Private byg- herrer	Private byg- herrer med offentligt tilskud eller garanti	Kommunale, regionale og offentligretlige bygherrer	Statslige bygherrer

Danske regler				
Tilbudsloven 2005	---	X	X	X
Konkurrenceloven	X	X	X	X
Udfordringsret	X	X	X	X
Restanceloven	X	X	X	X
Regler om udbyderansvar – arbejdsmiljøregler	X	X	X	X
Miljøbeskyttelsesloven	X	X	X	X
Bekendtgørelse om kvalitetssikring af byggearbejder	---	X	X	X
Aftaleloven	X	X	X	X
Cirkulære nr. 174 om pris og tid på bygge- og anlægsarbejder m.v.	---	X	X	X
AB92	---	---	---	---
ABT 93	---	---	---	---
ABR89	---	---	---	---
Udbudscirkulæret 2002	---	X	X	X
Lov om klagenævnet for Udbud	---	X	X	X
Europæiske regler				
Udbudsdirektivet 2004/18	---	X	X	X
Forsyningsvirksomhedsdirektivet 2004/17	---	X	X	X
Tærskelværdier 2008 - 2009	---	X	X	X
Kontroldirektiverne	---	X	X	X
CPV (Kommissionens forordning (EF) nr. 213/2008)	---	X	X	X

FIDIC	---	---	---	---
-------	-----	-----	-----	-----

Som ovenfor viste skema figur 4.2.1 påpeger, har de private bygherrer næsten frit valg i forhold til hvilke regelsæt, der ønskes brugt på et byggeprojekt. Anderledes forholder det sig med de offentlige eller offentlig støttede bygherrer, som er tvunget til at følge en hel del regler og love.

Som udgangspunkt skal en dansk offentlig eller offentlig støttet bygherre følge dansk lovgivning. Endvidere skal en offentlig bygherre eller offentlig støttet bygherre fra et andet EU land, der ønsker at agere i Danmark, være opmærksom på, at der selvfølgelig er en dansk lovgivning, som skal overholdes. Men da Danmark er medlem af EU, er der også en EU lovgivning, der skal overholdes. EU's udbudsregler skal overholdes inden for visse rammer. Det overordnede udgangspunkt er vist i nedenstående skema figur 4.2.2: (Konkurrencestyrelsen, 2009)

Figur 4.2.2. Overblik over EU-udbudsreglerne

	Annonce i EU-Tidende?	Frister for tilbudsgivere.	Valg af leverandør/tilbud.	Kan tilbuddene forhandles.
Udbudsdirektivet (offentlige kontrakter uden for forsyningssektoren).	Ja. Detaljerede krav til indholdet af annoncen.	2 måneder plus/minus.	Valget skal følge bestemte kriterier, som tilbudsgiverne kender, når de afgiver bud.	Normalt forbud mod forhandling.
Forsyningsvirksomhedsdirektivet, (vand og energi, post, og transportnet /transportterminaler).	Ja. Detaljerede krav til indholdet af annoncen.	Mulighed for kortere/mere fleksible frister end i Udbudsdirektivet.	Valget skal følge bestemte kriterier, som tilbudsgiverne kender, når de afgiver bud.	Adgang til at vælge forhandling.
EF-Traktaten (især velfærdsydelser og små kontrakter).	Ikke regler for hvordan konkurrencen skal starte.	Ingen frister.	Forbud mod diskrimination	Adgang til at vælge forhandling.

Reglerne i EF-Traktaten er vigtige, når kontrakten ikke er omfattet af et af de to direktiver. Traktatens udbudsregler er bygget op omkring et **forbud mod diskrimination** og **forskelsbehandling** af andre EU-borgere og virksomheder, fx forbud mod tekniske handelshindringer. (Konkurrencestyrelsen, 2009)

Ovenfor nævnte udbudsregler er hovedregler. Der kan være tilfælde, hvor reglerne skal tolkes på en bestemt måde og grænsetilfælde, hvor enten den ene eller den anden regel skal benyttes afhængig af EU's retspraksis. Det kan være svært at benytte reglerne på den korrekte måde, hvilket ses af sagerne ført ved Klagenævnet for udbud (se Undersøgelse 1) og sager kørt ved EU domstolene (Nielsen R. and Treumer, S., 2005). Der er også flere eksempler på, at en regel tolkes på én måde i Klagenævnet for Udbud for efterfølgende at blive modtolket i Landsretten (se Undersøgelse 2). Der findes andre eksempler på, at en retspraksis har været normal i et land for efterfølgende at blive ændret af EU domstolene, som står over de enkelte landes domstole.

Derfor anbefaler Konkurrencestyrelsen, at en bygherre sætter sig ind i følgende regelsæt inden en udbudsprocedure igangsættes, hvis bygherren er offentlig eller offentlig støttet inkl. offentlige garantier: (Konkurrencestyrelsen, 2009)

De nye udbudsdirektiver:

- Forsyningsvirksomhedsdirektivet med bekendtgørelse nr. 936 af 16. september 2004
- Udbudsdirektivet med bekendtgørelse nr. 937 af 16. september 2004
- Kommissionens liste over ordregivende myndigheder (bilagene I til VIII i Forsyningsvirksomhedsdirektivet og bilag I og III i Udbudsdirektivet)
- Ændringsbekendtgørelser til de nye udbudsdirektiver
- De nye EU-udbudsdirektiver (offentliggjort i EU-tidende L-134 den 30. april 2004)
- Om forarbejderne til de nye udbudsdirektiver
- Klagenævnsloven

Stand-still

- Standstill bekendtgørelse 588 af 1. oktober 2006

Tilbudsloven:

Tilbudsindhentning fra og med 1. september 2005:

- Bekendtgørelse af lov om indhentning af tilbud på visse offentlige og offentligt støttede kontrakter.
LBK nr. 1410 af 07/12/2007.
- Lov om ændring af lov om indhentning af tilbud i bygge- og anlægssektoren
- Lov om Klagenævnet for Udbud - lov nr. 572/2007
- Lov om indhentning af tilbud i bygge- og anlægssektoren
- Bekendtgørelse nr. 817/2005 (om visse udbyderes anvendelse af underhåndsbud).

Tærskelværdierne:

- Tærskelværdier 2010 og 2011

Nævner størrelsen af de tærskelværdier, der er gældende for, hvornår henholdsvis Forsyningsvirksomhedsdirektivet og Udbudsdirektivet er gældende.

CPV:

- CPV (gældende for udbud, der offentliggøres den 15. september 2008 og fremefter)

CPV er koder, der skal bruges i forbindelse med udbud.

Klagenævnet for udbud:

- Lov om Klagenævnet for Udbud
- Bekendtgørelse om Klagenævnet for Udbud

Kontroldirektiverne:

- Rådets direktiv 89/665/EØF af 21.12.1989 (1. kontroldirektiv)
- Rådets direktiv 92/13/EØF af 25.2.1992 (2. kontroldirektiv)
- Rådets direktiv 2007/66/EF af 11.12.2007 (ændringer til kontroldirektiverne)

Kontroldirektiverne angiver retningslinjer for klagemuligheder.

Konkurrenceloven

Konkurrenceloven indeholder forbud mod konkurrencebegrænsende aftaler og misbrug af dominerende stilling. I relation til udbudssituationen skal man specielt være opmærksom på, at et udbud kan komme til at virke konkurrenceforvridende og dermed være i strid med Konkurrenceloven.

Loven sidestiller privat og offentlig erhvervsvirksomhed.

Lov om kommuners og regionernes udførelse af opgaver for andre myndigheder

Loven lægger rammerne for, i hvilket omfang kommuner og regioner kan udføre opgaver for andre offentlige myndigheder.

Lov nr. 378 af 14/6 1995

Finansministeriets udbudscirkulære

Udbudscirkulæret lægger rammerne for statslige myndigheders udbud af drifts- og anlægsopgaver. Cirkulæret gælder, uanset om udbuddet angår varer, tjenesteydelser eller bygge- og anlægsopgaver.

CIS nr. 159 af 17/12 2002

Udfordringsret

Loven om kommunernes styrelse indeholder i § 62a og 62b bestemmelser, der giver private virksomheder adgang til at udfordre kommunerne ved uopfordret at afgive tilbud på løsning af opgaver. Loven pålægger endvidere kommunerne at udarbejde en servicestrategi for udvikling og effektivisering, og denne servicestrategi skal indeholde en udbudspolitik.

LBK nr. 968 af 2/12 2003

Regler om udbyderansvar - arbejdsmiljøregler

Arbejdsmiljøloven pålægger i § 33a fra 1. januar 2002 udbyderne et medansvar for, at der tages hensyn til sikkerheden og sundheden, når en opgave sendes i udbud. Arbejdstilsynet kan give bøder, hvis reglerne ikke overholdes.

Lov om ændring af lov om arbejdsmiljø og lov om visse havanlæg

AB 92, ABT 93

AB 92 (Almindelige Betingelser for arbejder og leverancer i bygge- og anlægsvirksomhed (AB 92)) indeholder et standardregelsæt, som finder anvendelse på aftaler om arbejder og leverancer i bygge- og anlægsvirksomhed, hvor parterne har vedtaget, at reglerne skal finde anvendelse.

ABT 93 (Almindelige betingelser for Totalentreprise (ABT 93)) indeholder et standardregelsæt, som finder anvendelse på totalentrepriseaftaler inden for bygge- og anlægsvirksomhed, hvor parterne har vedtaget, at reglerne skal finde anvendelse.

Restanceloven

Restanceloven indebærer blandt andet begrænsning i skyldneres muligheder for at deltage i offentlige udbudsforretninger.

Lovbekendtgørelse nr. 336 af 13/5 1997 (Bekendtgørelse af lov om begrænsning af skyldneres muligheder for at deltage i offentlige udbudsforretninger og om ændring af visse andre love (Effektivisering af inddrivelsen af restancer til det offentlige))

Miljøbeskyttelsesloven

Det følger af miljøbeskyttelseslovens § 6, at offentlige myndigheder skal virke for lovens formål ved anlæg og drift af offentlige virksomheder samt ved indkøb og forbrug. Statslige indkøbere er endvidere omfattet af cirkulære om miljø- og energihensyn ved statslige indkøb.

Lovbekendtgørelse nr. 753 af 25/8 2001 (Bekendtgørelse af lov om miljøbeskyttelse)

Cirkulære nr. 26 af 7/2 1995 (Cirkulære om miljø- og energihensyn ved statslige indkøb)

Kilde: (Konkurrencestyrelsen, 2009)

4.2.3 Konklusion

Som bygherre er det mange regelsæt, der skal iagttages. Det drejer sig specielt om kendskab til reglernes eksistens og ikke mindst kendskabet til, hvordan de rent juridisk tolkes.

Når bygherretypen er afklaret, og ikke mindst sondringen mellem offentlig og privat bygherre er foretaget, er opgaven at få fastlagt hvilke love og regler, der gælder ved det pågældende byggeri. Er der tale om en privatbygherre, er der næsten frit valg. Når der er tale om rene udbudsregler, er det for den private bygherre frivilligt, hvorvidt de følges, men en privat bygherre skal alligevel overholde den generelle miljølov, konkurrenceloven og købeloven.

En offentlig eller delvis offentlig bygherre skal også overholde de generelle love, men er tillige bundet af EU's udbudsregler eller tilbudsloven og skal i henhold til "Bekendtgørelse om kvalitets sikring af byggearbejder" også levere en minimumskvalitet i udførelsen af sit byggeri.

En offentlig eller delvis offentlig bygherre er derfor nødt til enten selv at sætte sig ind i regler og lovgivningen inden udbud af en byggesag eller at alliere sig med juridisk kyndige personer.

Sammenholdes de forannævnte regler og love med anbefalingerne fra managementteorien, kan det konkluderes, at den private bygherre umiddelbart kan drage nytte af teorierne, hvis dette er ønsket.

Anderledes er det med den offentlige eller offentlig støttede bygherre. Den offentlige eller offentlig støttede bygherre er som udgangspunkt bundet af EU's udbudsregler eller den danske tilbuds-

lov. Sager fra Klagenævnet for Udbud (Ussing, L.F., 2008) og case 1 viser at EU reglerne gør det vanskeligt at benytte udvælgelses- og tildelingskriterier, der ikke er lige så umiddelbart objektive og målbare som en pris. Det medfører, at der kan være tvivl om, hvorvidt udvælgelses- og tildelingskriterier som personlige egenskaber, faglige kvalifikationer hos den enkelte, samarbejdsevner og tillid/kendskab til hinanden kan benyttes hos en offentlig eller offentlig støttet bygherre.

P.t. er der ikke mange offentlige eller offentlig støttet bygherrer, der har benyttet de ovennævnte udvælgelses- og tildelingskriterier. Det betyder, at der endnu ikke er en retspraksis på området. Ønskes de nævnte udvælgelses- og tildelingskriterier alligevel benyttet af den offentlige eller offentlig støttet bygherre, så er kravet, at kriterierne skal være entydige, objektive og målbare, og der skal være ligebehandling af de bydende.

Tildeling på personlige egenskaber er afprøvet i praksis i case 2 med et godt resultat. Men da ingen har klaget over proceduren, kan det kun konkluderes, at deltagerne var tilfredse, men ikke at Klagenævnet for Udbud eller EU domstolene vil acceptere fremgangsmåden. Hvorvidt fremgangsmåden er acceptabel, kan kun kommende sager vise.

Kapitel 5

Offentliggjorte artikler



Kapitel 5

Offentliggjorte artikler

Som nævnt i metodeafsnittet består ph.d. afhandlingen også af fem allerede offentliggjorte artikler. Artiklerne er en bekræftelse på den videnskabelige nyhed i afhandlingen. Nedenfor er et kort resume af hver artikel. Artiklerne i offentliggjort udgave findes i bilag 3. Sidst i afsnittet er en oversigt over, hvordan hver artikel relaterer sig til forskningsspørgsmålene.

5.1 A Diverse Understanding of Value in the Building Industry (Wandahl, S., Faber, L., Bejder, E., 2007)

Denne artikel behandler hypotesen at byggeprojekter sommetider ender i konflikt på grund af de involverede parter uklare og forskellige opfattelser af værdiskabelse. Denne hypotese eller varianter heraf er blevet genstand for forskning de sidste år. En spørgeskemaundersøgelse gennemført for nylig fremkommer med data, der bekræfter hypotesen. Foreløbige resultater fra denne undersøgelse og resultater fra andre studier danner baggrund for en diskussion om forskellige opfattelser af værdi i byggeindustrien og konsekvensen af forskelligheden. Konklusionen på den triangulære forskning er, at de involverede parter har en selvmodsigende opfattelse af værdi. Den største grad af selvmodsigelse fremkommer i emner om værdi relateret til penge og værdi relateret til aktuel samarbejde i byggeprocessen.

Nøgleord: Værdi, undersøgelse, kultur, samarbejde, værdiledelse.

5.2 Tendering for Personal Competencies – a way of improvement? (Ebbesen, R. M. and Ussing, L. F., 2007)

Det har i Danmark i en årrække været muligt at tildele entreprenørselskaber byggeopgaver efter det økonomiske mest fordelagtige bud. Men i mange tilfælde benytter bygherrerne stadig billigst pris som eneste kriterium for at vælge samarbejdspartner. Dette kan ses som en hindring for forbedring i byggeprocessen på grund af mangel på overvejelser omkring, hvad dette valg betyder på længere sigt. Denne artikels hovedformål er at vise, hvordan de nye muligheder i tilbudsgivningen kan understøtte en løbende udvikling i byggeprocessen. Det bliver klart at involverede enkeltpersoners kompetencer er en vigtig faktor for et projekts succes. Imidlertid, benyttes dette ikke ved udvælgelse af projekt team, selvom denne viden virker åbenbar for de involverede parter. Diskussionen er suppleret med interviews og empirisk konstateringer fra en case.

Nøgleord: Byggeproces, kommunikation, læring, personlige kompetencer, tilbud.

5.3 How does the ideal building team look? (Ussing, L. Faber, 2008)

Gennem de sidste år er den danske byggesektor blevet kritiseret for manglende eller kun lidt udvikling. Udgifterne i den danske byggebranche er alt for høje sammenlignet med andre lande og industrier. Dette indebærer bl.a. et krav om mere effektive og kompetente byggeteam. Denne artikel giver en diskussion af, hvordan et idealt byggeteam kan findes. For at finde et idealt byggeteam, er der gennemført en undersøgelse omkring, hvad managementteori siger om at sammensætte et godt team. Artiklen indeholder også resultatet af 15 interview med parter fra den danske byggesektor. Interviewene viser, hvad byggesektoren gør nu og, hvad den ønsker i fremtiden. Interviewene viser også, hvilke interpersonelle kompetencer der er brug for i et byggeteam. Et foreløbigt forslag til at finde et effektivt og kompetent byggeteam præsenteres sammen med en diskussion omkring problemer ved at benytte forslaget.

Nøgleord: Kommunikation, effektive og kompetente byggeteam, personlige kompetencer, udvælgelse og tildeling, teambuilding.

5.4 Many cases in the Danish Building Sector do not follow the Tendering Rules of the EU Laws (Ussing, L.F., 2008)

I de sidste 5 år har der været en tendens til at flere og flere tilbudssager er endt i Klagenævnet for Udbud. Mange af sagerne ender i voldgift, fordi sagernes parter i tilbudsprocessen ikke formår at handle på den korrekte måde under processen.

Et af problemerne når den danske Tilbudslov sammenlignes med den europæiske lovgivning/regelsæt omkring tilbudsgivning er, at næsten alle kriterier kan benyttes til udvælgelse og tildeling under forudsætning af, at kriterierne er målbare og entydige. For år tilbage var prisen næsten det eneste kriterium, der blev benyttet, og dette kriterium var let at gøre både målbart og entydigt. Nu forholder det sig sådan, at parterne i byggesektoren, når det er muligt, benytter kriterier som personlige kompetencer og faglige kompetencer, men det er svært at beskrive ønsker om personlige og faglige kompetencer på en entydig måde, og det resulterer i diskussioner efter tilbudsprocessen er afsluttet.

Et andet problem i forbindelse med lovgivningen og de forskellige regelsæt er problemer for de involverede parter med at adskille udvælgelses og tildelingskriterier.

En undersøgelse er gennemført af sager fra Klagenævnet for Udbud. Sagerne er fra 2003 til 2008. Der er forsøgt at finde ud af, hvilke emner der fører til sager hos Klagenævnet for Udbud? Og hvad problemerne er i sagerne?

Nøgleord: Udvalgelse og tildeling, tilbudslovgivning, personlige kompetencer, kommunikation.

5.5 How can Requested Cooperation Skills in the Tendering Process fit in with European Legislation? (Ussing, L. F., Wandahl, S., Bejder, E. 2010)

Byggesektoren er i en omstillingsproces, hvor tildelingskriterierne ved tilbudsgivningen ændrer sig fra at være "billigst pris" til mere og mere at være "økonomisk mest fordelagtige bud". Dette faktum indebærer et behov for mere team samarbejde, det vil sige partnering eller samarbejder, der minder om partnering.

Dette fører til et behov for nye udvælgelses- og tildelingskriterier. Alle kriterier i overensstemmelse med lovgivningen kan benyttes, så længe kriterierne er målbare og entydige, men kriterier vedrørende personlige egenskaber og samarbejdskompetencer kan være svære at gøre målbare og entydige.

Forskellige benchmarking systemer/KPI systemer er undersøgt for at vurdere muligheden for at benytte KPI som udvælgelses og tildelingskriterier. Desuden er bygherrens mulighed for at benytte sådanne kriterier i tilbudsprocessen undersøgt, samt muligheden for at udvide et sådan system.

Denne artikel er baseret på et case studium, hvor et lokalt fjernvarmeværks tilbudsproces er analyseret i forhold til, hvad der sket i praksis og, hvordan det passer ind i de gældende EU-direktiver. Bygherren i casen har valgt at benytte samarbejdsparter, hvor bygherren kendte de pågældende som gode samarbejdspartnere, hvilket i denne sag var ensbetydende med at de pågældende havde de rigtige personlige egenskaber og samarbejdskompetencer og tillige ønskede at arbejde for en win – win situation.

Nøgleord: Juridiske bestemmelser, nøgletal, tilbudsgivning, udvælgelse og tildeling.

5.6 Artiklernes relation til forskningsspørgsmålene

Nedenfor er vist i fig. 5.1 hvordan hver artikel relaterer sig til de enkelte forskningsspørgsmål.

- FS 1: Kan bygherrer og tilsvarende relevante beslutningstagere sammensætte byggeteams i Danmark, der fungerer mere effektivt end nuværende ved udvidet brug af udvælgelses- og tildelingskriterier omhandlende personlige egenskaber som faglige kvalifikationer, samarbejdsevner og sociale kompetencer?
- FS 2: Hvis et sandsynligt ja, hvordan kan kriterier som personlige egenskaber, herunder faglige kvalifikationer, samarbejdsevner og sociale kompetencer, så bruges, og kan de bruges således, at de er objektive set i forhold til Tilbudsloven og EU direktiverne?
- FS 3: Hvordan kan det gøres i praksis?

Fig. 5.1. Artiklernes relationer til forskningsspørgsmålene

FS 1	FS 2	FS 3
Artikel 1: A Diverse Understanding of Value in the Building Industry		
X		
Artikel 2: Tendering for Personal Competencies – a way of improvement?		
X		
Artikel 3: How does the ideal building team look?		
X	(X)	(X)
Artikel 4: Many cases in the Danish Building Sector do not follow the Tendering Rules of the EU Laws		
X	X	X
Artikel 5: How can Requested Cooperation Skills in the Tendering Process fit in with European Legislation?		
X	X	X

Kapitel 6

Analyse: Hvad karakteriserer det ideelle byggeteam?



Kapitel 6

Analyse: Hvad karakteriserer det ideelle byggeteam?

Forskningsspørgsmål 1:

Kan bygherrer og tilsvarende relevante beslutningstagere sammensætte byggeteams i Danmark, der fungerer mere effektivt end nuværende ved udvidet brug af udvælgelses- og tildelingskriterier omhandlende personlige egenskaber som faglige kvalifikationer, samarbejdsevner og sociale kompetencer?

På baggrund af forskningsspørgsmål 1 var ønsket i første omgang at afklare, hvad branchen selv har af holdninger til, hvorvidt projekterne kan blive mere effektive end i dag og dernæst ideer til mere effektive team. Denne del er søgt afklaret i Interview 1, bilag 2.1.

Spørgsmål 1 har ikke en karakter, så det kan afgøres om det er sandt eller falskt. Derfor har ønsket været at besvare spørgsmålet ved, at det sandsynliggøres, om spørgsmålet er positivt eller negativt. Det præciseres, at der allerede findes bygherrer, som handler rationelt under de givne rammebetingelser, dvs. tilstræber at optimere værdiskabelsen i forhold til ressourceindsatsen bl.a. ved hensigtsmæssig sammensætning af teams. Men samtidigt præciseres, at rammebetingelserne for et byggeteam også kan medføre, at den enkelte aktør ved egennyttig fokus belønnes på andre aktørers bekostning ved ikke at handle rationelt i forhold til at optimere værdiskabelsen for bygherren (Thomassen, M.A., 2004). Forskningsspørgsmålet lægger således op til at sandsynliggøre et stort potentiale for forøgelse af værdiskabelsen i sådanne situationer. Dette understøttes af forskning på området som viser at flere gør forsøg på at effektivisere byggebranchen bl.a. i projekteringsfasen (Ballal, T. M. A., Sher, W. D., 2003) og ved at finde effektive modeller til selektion af tilbudsgivere på et projekt (Skitmore, R. M., Marsden, D. E., 1988) (Griffith, A., Headley, J. D., 1997) (Fong, P. S., Choi, S. K., 2000) (Cheung, S., Lam, T., Leung, M., Wan, Y., 2001) (Cheng, E. W. L., Li, H., 2004).

Efterfølgende er det undersøgt, hvad en del af managementteorierne giver af anbefalinger til sammensætning af et ideal team. Det fremgår af afsnittet Teori Management, og dele heraf er tillige indarbejdet i artiklen: How does the ideal building team look? Bilag 3.2 (Ussing, L. Faber, 2008)

Som nævnt i metodeafsnittet er der i første omgang set bort fra, at der er en lovgivning på udbudsområdet, som kan være en barriere for hvilke muligheder, der er for brug af specielle udvælgelses- og tildelingskriterier.

Derfor var det første arbejde, der blev udført i forbindelse med denne afhandling, at fremkomme med en ide bygget udelukkende på, egne og bekendte fra byggebranchens, tilfældige ideer om, at

et byggeteam kan sammensættes, så det fungerer mere effektivt end nuværende team ved brug af udvælgelses- og tildelingskriterier omhandlende personlige egenskaber.

6.1 Afklaring af hypotesen

For at sandsynliggøre hvorvidt forskningsspørgsmål 1 er positivt eller negativt blev en interviewundersøgelse i branchen (Interviewrunde 1) gennemført. Hvert interview har haft en længde på 2-3 timer. Det blev valgt at gennemføre undersøgelsen med 5 bygherrer, 5 rådgivere og 5 entreprenører. Begrundelsen for dette valg var, at der typisk er 3 parter repræsenteret på et byggeprojekt: en bygherre, rådgivere og entreprenører. Disse 3 parter har som udgangspunkt forskellige interesser. Bygherren ønsker at få mest værdi for pengene, rådgiveren ønsker typisk at udforme et hus, der har så stor holdbarhed som muligt og få bedst mulig betaling for dette, og entreprenøren ønsker typisk så stor betaling som muligt for det leverede udførelsesarbejde. Da disse ønsker umiddelbart ikke er enslydende, blev valgt at gennemføre et interview med 5 af hver type repræsentant i byggeriet. Alle 15 respondenter repræsenterer en virksomhed, som hører til de større i den danske byggebranche. Virksomhederne har derfor en del års erfaringer i den danske byggebranche. Bygherrerne er repræsenteret ved 2 offentlige bygherrer og 3 private. Rådgiverne er repræsenteret ved 3 rådgivende ingeniører og 2 arkitekter. Entreprenørerne er repræsenteret ved 5 af de større entreprenører, som typisk udfører total og hovedentrepriser. Alle respondenter har minimum 10 års erfaring med arbejde i byggebranchen. Interviewene er gennemført i efteråret/vinteren 2006/2007. Spørgsmål og en summering af svarerne fordelt på henholdsvis bygherren, rådgiveren og entreprenøren fremgår af bilag 2.1.

Under interviewene blev det hurtigt klart, at nogle af respondenterne ikke ønskede at udtale sig, med mindre det blev garanteret, at der i resultatet hverken fremkommer person eller firmanavne, samt at firmaer og personer heller ikke må kunne genkendes i et eventuelt anonymt svar. Derfor er det valgt at summere svarene op på de 3 kategorier. Vurderingen er, at der på denne måde er fremkommet mere nuancerede svar, mere valide svar og svar, der er respondenternes egne meninger, men ikke nødvendigvis virksomhedernes officielle meninger.

Resultatet af Interview 1 tolkes som et "ja" som svar på forskningsspørgsmål 1. Svarene indikerer, at der kan sammensættes et byggeteam i Danmark, der fungerer mere effektivt end nuværende ved brug af udvælgelses- og tildelingskriterier omhandlende personlige egenskaber.

Med hensyn til hvordan en bygherre i dag vælger, hvem der skal byde og efterfølgende udføre et byggeri, eller hvordan rådgiveren eller entreprenøren vælger hvilke opgaver, der bydes på og eventuelt efterfølgende skrives kontrakt på, er der i svarerne en indikation af, at det afhænger af hvilke personer, der får lov at træffe beslutningen i den pågældende virksomhed. I samtlige virksomheder er der fra en til flere personer, der tager beslutninger om henholdsvis, hvem der vælges, og hvilke opgaver der til vælges. Hos alle virksomheder har de personer, der må/kan træffe

beslutninger om valg, en vis personlig indflydelse på valgene. Der er ikke det helt store system over valgene, hverken hos bygherrerne, rådgiverne eller entreprenørerne og valgene virker ikke særlig velovervejede, hvis virksomhedernes ønsker er at skabe mest værdi for pengene eller have størst mulig indtjening på sigt.

På spørgsmålet om hvilke type sager der ikke er gået godt (værdi for bygherren/virksomheden), er svarerne overordnet ensartede for både bygherrerne, rådgiverne og entreprenørerne. Det handler her bl.a. om mangel på fælles mål og værdisæt, dårligt samarbejde, dårlig styring og planlægning, og de rigtige folk er enten ikke på projektet eller kommer for sent på.

Spørgsmålet om hvilke type sager, der går godt (værdi for virksomheden og bygherren), besvares også overordnet ens. Hovedtrækkene er, at sager med et på forhånd sammensat team, hvor personer i teamet har fælles værdier, og alle teammedlemmer er med fra starten, har ifølge respondenterne en større chance for at gå godt for alle og give en god indtjening/stor værdi for alle.

Disse svar på, hvad der kendetegner et henholdsvis dårligt projekt og et godt projekt indikerer, at virksomhederne vil få mere værdi af projektet, hvis en udvælgelse sker efter bl.a. personlige egenskaber, herunder teammedlemmernes evne og vilje til at samarbejde, deres faglige kvalifikationer og deres indtræden i projektet på rette tid.

Respondenterne er også blevet stillet spørgsmål om, hvordan udvælgelses- og tildelingsproceduren ønskes, hvis der kan vælges frit. De fleste af respondenterne ønsker at vælge efter personlige egenskaber hos samarbejdsparter, som virksomhederne på forhånd har et godt positivt kendskab til. Tillige er ønsket hos respondenterne at samarbejde med virksomheder, hvis holdning er at alle får en god sag ud af det. For en enkelt betyder det intet, hvordan det går de øvrige, og denne respondent sætter prisen/stor indtjening for egen virksomhed højest.

Et andet faktum er, at alle respondenter mener, at tid (hurtigst mulig gennemførelse af byggeriet), pris (lavest mulig pris på det bestilte) og hvilke personer, der er sat på en opgave, betyder noget.

Tilbagemeldingerne indikerer, at byggeriets parter generelt er positiv indstillet over for at skulle udvælge og tildele/udvælges og tildeles efter personlige egenskaber, samt at de fleste er indstillet på at arbejde efter en win-win situation. En enkelt er som ovenfor nævnt ikke interesseret i en win-win situation, men sætter egen vinding højest, også selv om det er på bekostning af øvrige teammedlemmer. Da den sidste type er langt i undertal af respondenterne, og tidligere forskning viser tillige at dette ikke er en optimal løsningsmodel (Hatush, Z., Skitmore, M., 1997) (Ray, R. S., Hornibrook, J., Skitmore, J., Zarkada-Fraser, A., 1999) (Drejer, I., Vinding, A. L., 2006), er det valgt at se bort fra en sådan holdning i det efterfølgende.

6.2 Input fra management teori

Efter interview var gennemført, var det relevant at se på management teorier, og hvordan teorierne anbefaler, at et ideal team skal sammensættes og efterfølgende sammenligne disse resultater med ønsker og ideer fra byggeriets parter.

Når der fokuseres på management teori, skal opmærksomheden henledes på, at de fleste af teorierne tager udgangspunkt i, at et team sammensættes for at have et længerevarende samarbejde. Det betyder, at teorierne ikke nødvendigvis giver udbytte ved små og/eller korte byggeopgaver.

6.3 Opbygning af effektive team

Byggebranchen har gennem mange år arbejdet med projektteam, der bliver helt nedbrudt fra gang til gang. Der er sammensat et team til et projekt og efterfølgende et helt nyt med nye ukendte mennesker til det efterfølgende projekt. Denne fremgangsmåde har tidligere været bestemt af bl.a. en Licitationslov, som krævede, at branchen brugte de billigste parter, hvis flere bud var ønsket.

Interview 1 viser, at de gode projekter, hvor der tjenes penge, og parterne har en god følelse, er projekter, der indeholder elementer som tillid, fælles værdier og at alle teammedlemmer er med fra starten. Dette bekræftes af flere artikler fra Dansk Byggeri omhandlende gode projekter (Dansk Byggeri, 2010).

Teori modellen, for hvordan en gruppe bevæger sig fra at være en gruppe bestående af individer til et højtydende team (Soeholm, T. M., Storch, J., 2005), bygger netop på, at gruppen starter med at skabe fælles værdier, således at der arbejdes i samme retning. Der skabes en korpsånd, således at der opstår et fællesskab. Der skabes en win-win holdning, således at alle arbejder på teamets præmisser og arbejder for helheden og ikke kun for sig selv. Hvilket stemmer godt overens med ønskerne fra interview 1.

Skal denne teori benyttes med succes, skal alle deltagerne være med fra starten. I modsat fald får de sent ankomne teammedlemmer ikke samme ejerskabsfølelse til bl.a. værdier og mål, eftersom de ikke har deltaget i udformningen.

Benyttes teorien som beskrevet er det selvfølgelig ikke garanti for succes, men lykkes de første faser med fælles mål, som kan accepteres af alle, korpsånd og en win-win holdning, så er der stor chance for, at teamet rykker videre til at få synergi ud af handlingerne. Medlemmerne er her nået til et punkt, hvor de sandsynligvis har tillid til hinandens stærke sider, kender hinanden og formår at udnytte hinandens kompetencer, både personlige og faglige, på en positiv måde i forhold til helheden og sig selv.

Er denne del af en teamopbygning lykkedes, er første del af fasen et effektivt team nået. For at nå den sidste delfase til et højtydende team kræver det tid. Teamet skal have opnået en definitiv "vi" følelse, således at det kun er helheden der tæller. Et medlem af teamet kan således godt levere et halvdårligt delresultat for sig selv, men hvis det er til fordel for helheden, eller helheden er løst godt, så er der glæde hos alle, også hos personen med det halvdårlige delresultat.

Den sidste fase vil være svær at opnå i byggebranchen. De fleste projekter vil være sammensat af personer fra forskellige virksomheder. Ledelsen i disse vil selvfølgelig fortrinsvis vægte egne virksomheder, derfor vil en total enighed om fælles mål og værdier være meget vanskelig at opnå, og dermed vil den totale "vi" følelse heller ikke være mulig med den nuværende tradition for skiftende samarbejdspartner fra projekt til projekt.

I projekter af en vis størrelse og varighed er der størst mulighed for at benytte teorien med fordel. I disse projekter er der tid til at arbejde med de forskellige faser, og arbejdes der i former som partnering og joint venture, er chancen for at nærme sig en "vi" følelse større (Skaates, M. A., Tikkanen, H., Lindblom, J., 2002) (Drejer, I., Vinding, A. L., 2006).

Helt stationære team, som kan findes i industrien, vil sandsynligvis ikke være muligt i byggebranchen. I de fleste tilfælde vil bygherren som minimum blive skiftet ud, og dermed starter et nyt projekt med delvis nye medlemmer, og det vil være meget sværere at nå til sidste fase - højtydende team. I andre tilfælde ved private bygherrer, som Hennes & Mauritz og McDonnals, er det forsøgt i Danmark at gennemføre flere byggerier med de samme håndværkere, da bygningsindretningen på de pågældende bygherrers bygninger udføres efter samme koncept. Bygherren er den samme, men det er endnu ikke lykkedes, at den resterende del af teamet er andet end samme virksomheder, men med forskellige enkeltpersoner. Begrundelsen for at udskifte enkeltpersoner er, at byggerierne er placeret fysisk i mange egne af landet, og de enkelte håndværkere og pladsingeniører ikke har været interesseret i at rejse med rundt. Konklusionen må derfor være, at branchen er nået langt hvis fasen "effektivt team" nås på en del projekter.

6.4 Valg af personer til et team

Når resultaterne fra interview 1 og management teorien viser, at det kan være en fordel for byggebranchen at arbejde hen imod at sammensætte team med mulighed for, at de bliver effektive, så er næste mål at finde en metode til at udvælge personer til et bestemt projektteam således, at teamet har en chance for at blive effektivt.

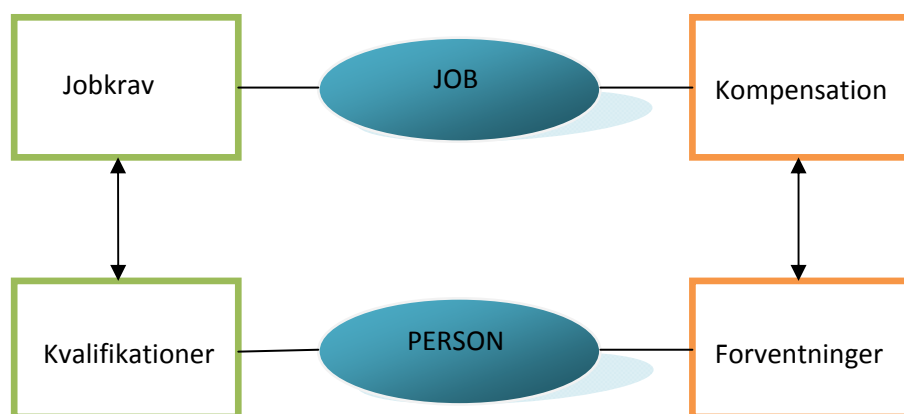
I management teorien er der flere ideer til, både hvilken type personer et team bør indeholde (Belbin, M. 1981), og hvordan de skal ledes, eller hvilken type leder de bør have (Adizes, I., 1979). Adizes hævder, at en ledelse skal beherske 4 lederroller. Andre opstiller udfyldelse af rollerne på andre måder, f.eks. som nævnt i afsnittet 4.1 Management Mintzbergs 10 lederroller, Tannen-

baum og Schmidts lederadfærd og Hersey og Blanchards lederadfærd (Kjær, H., Skriver, H.J., Staunstrup, E., 2002). Fælles for dem alle er, at de kræver at lederen/lederne tilpasser sig med deres ledelsesadfærd til de øvrige individer i et team og dermed benytter sig af situationsbestemt ledelse.

Ud fra de personkrav, der således er kendte i forhold til teorien, er spørgsmålet, hvordan de i praksis kan findes i byggebranchen.

Når virksomhederne i byggebranchen skal ansætte personer til hovedorganisationen, så benyttes i stor udstrækning den teori, der er beskrevet under afsnit 4.1 Management illustreret ved figur 4.1.1:

Fig. 4.1.1 (Larsen, H. H., 1982)



Jobbet opstilles med jobkrav og ønsker, samt hvilke personlige og faglige kvalifikationer der ønskes af den nye person. Efterfølgende afholdes typisk en samtale, hvor de mulige kandidater til jobbet er udvalgt efter en skriftlig ansøgning. Samtalen suppleres eventuel med en personlighedstest. Herefter vurderes hvilken kandidat, der passer bedst ind i den eksisterende organisation, både i forhold til allerede ansatte medarbejdere og til de opstillede ønsker. Ingen af kandidaterne passer sandsynligvis 100 %, derfor må der kompenseres enten i organisationen eller hos personen, og efterfølgende må forventninger hos både organisation og person justeres til, så forventningerne passer til virkeligheden.

Ifølge teorien har virksomheden på denne måde en stor chance for at ansætte den rigtige person til jobbet, vel at mærke en person der passer til resten af teamet både personligt, fagligt og samarbejdsmæssigt.

Grunden, til at en del af byggeteamene ifølge interview 1 ikke fungerer, er sandsynligvis, at når der skal sammensættes projektteam, så benyttes den pågældende teori slet ikke. I denne situation er det mere eller mindre tilfældigt, hvem der sættes sammen med hvem, og mere et spørgsmål om hvem der lige har tid, i stedet for hvem der passer med hvem.

I teorien er der intet i vejen for at processen i figur 4.1.1 kan benyttes også i udvælgelsen af medlemmer til et team på et byggeprojekt. Det kan være både virksomheder eller enkeltpersoner. Interview 1 viser, at branchen har en god fornemmelse for hvilke jobkrav, ønsker, personlige og faglige kvalifikationer, der skal kræves. Barrieren er måske snarere, at det ikke er en almindelig anerkendt måde at sammensætte projektteams på, og proceduren trods alt er lidt tidskrævende, hvorfor den ikke vurderes at være brugbar ved mindre byggeopgaver og projekter. En anden barriere kan være kompleksiteten af denne procedure. Vælges der efter lavest pris eller et andet tilsvarende umiddelbart entydigt kriterium, så kræver det ikke noget særligt forarbejde. Selv om forarbejdet er udført korrekt ved ovenstående procedure, er der ingen 100 % garanti for, at projektet forløber som ønsket og uden problemer. Går noget alligevel galt ved et projekt, så vil spørgsmålet, om hvorvidt der er truffet de korrekte valg af virksomheder og personer, blive vendt med det samme, og ansvaret ligger hos de personer, der har gennemført proceduren. Ved lavest pris kan et problem meget lettere ende i "ingen mands land", hvilket umiddelbart kan være en mere behagelig løsning for beslutningstagerne.

6.5 Er byggebranchen klar til en udvælgelsesproces med samtaler ved sammensætning af byggeteam?

For at afklare ovennævnte spørgsmål er en interviewrunde 2 blevet gennemført. Interviewrunde 2 er afslutningen på projektets interviewundersøgelse. Interviewrunde 1 var en vejledende undersøgelse med forespørgsel til bygherre, rådgivere og entreprenører, hvor der fremkom ideer og hypoteser.

Interviewrunde 2 (se bilag 2.2) er som nævnt i metodeafsnittet, en sandsynliggørelse af hypoteserne hos byggesagers partnere. Alle de udvalgte virksomheder er interviewet ud fra et eksempel på et udbud, som et udbud kan se ud i fremtiden. Udbuddet er bygget op omkring, hvad management teori anbefaler for at kunne udvælge et idealt team på et projekt, samt ud fra, hvad der p.t. er "state of the art" i byggeriet. Der er stillet en række spørgsmål, som virksomhederne er blevet bedt om at kommentere, *uden* at de tager stilling til, hvorvidt udbuddet overholder gældende lovgivning på udbudsområdet.

I metodeafsnittet er der argumenteret for valg af den personlige samtale i form af interviews frem for en spørgeskemaundersøgelse. Begge former har fordele og ulemper. Vigtigt er det, at den interviewede gruppe er så repræsentativ som muligt. Desuden bør der sikres en så høj reliabilitet og validitet som muligt.

Ulempen ved den personlige samtale er forholdsvis få antal interviewede, hvorfor det kan være svært at gøre de interviewede repræsentative og reliabiliteten kan dermed mindskes. Derfor er antallet af interviewede vægtet skævt. I de fleste byggesager er der en bygherre, men flere rådgiv-

vere og endnu flere entreprenører. Til interview 2 er udvalgt 15 virksomheder fordelt som følgende:

- 4 bygherrer: 1 privat, 1 halv offentlig/privat (boligbygger og administrator) og 2 offentlige (en kommunal og en statslig)
- 6 rådgivere: 2 ingeniører, 2 arkitekter og 2 bygherrerådgivere
- 5 entreprenører: 2 totalentreprenører, 1 hovedentreprenører/storentreprenører, 2 fagentreprenører

Der er valgt 4 bygherrer for at få repræsenteret de typiske bygherrer. Bygherrerne er tillige valgt ud fra ønsket om at få repræsenteret bygherrer af en vis størrelse, der bygger mere end en gang inden for en rimelig årrække.

Rådgiverne er valgt ud fra ønsket om, at virksomheden har en vis størrelse, og den interviewede person har erfaringer fra flere forskellige typer af opgaver. Tillige ønskes også en repræsentant fra hver af de tre hovedgrupper i byggeriet: arkitekt, rådgivende ingeniør og bygherrerådgiver. I alle tre kategorier er der en stor rådgiver og en mellemstor.

Entreprenørerne er ligeledes valgt ud fra ønsket om at få repræsenteret alle hovedtyper. De helt store entreprenører, de mellemstore og fagentreprenørerne.

De interviewede personer er valgt ud fra kriterierne: en form for nøglemedarbejder i virksomheden, erfaring fra flere forskellige typer af opgaver og placeret så højt i organisationen som muligt, dog uden at være væk fra den egentlige sagsbehandling og udførelse af projekter.

Medvirkende til at udvælge en repræsentativ gruppe er også forfatterens egne mange års erfaringer i byggebranchen og kendskab til mange aktører. Samtlige repræsentanter er derfor valgt ud fra en formodning om, at de er positive over for et sådant interview og derfor sandsynligvis vil fremkomme med sandfærdige vurderinger og tillige er repræsentative i forhold til branchen.

Validiteten er forventet styrket ved at henvendelsen og interviewet i hver enkelt virksomhed er på et organisatorisk niveau, hvor den interviewede person er så tæt på ledelsen så muligt, dog uden at være for langt fra de egentlige projekter og dermed beslutningerne på projekterne. For at de interviewede skulle kunne tage stilling på det samme grundlag, er der udarbejdet en case i form af et udbud. Respondenten skulle derefter tage stilling til en række spørgsmål vedlagt casen. Casespørgsmål og forklaring er udleveret på forhånd, således at respondenterne har mulighed for at tænke over svarende og begrundelser for svarene på forhånd. (bilag 2.2)

Reliabiliteten af interviewene er styrket ved at udvælge virksomheder og personer, der forventes at være positive for deltagelse i et interview. Efterfølgende var det interviewerens opgave at vurdere om svarene var sandfærdige eller farvet, og hvis det var tilfældet, måtte der spørges ind igen eller i værste fald findes en ny respondent. Interviewerens behandling af svarende kan have

enten styrket eller mindsket reliabiliteten afhængig af interviewerens evne til at aflæse en respondent og dennes svar.

Ved personlige interviews er der forskellige måder at afholde interviewet på. (Andersen, I., 2008)
Der kan opdeles i følgende spørgeteknikker:

- Informantinterview
- Åbent interview
- Delvis struktureret interview
- Fokusgruppeinterview
- Standardiseret interview

Informantinterview bliver typisk brugt til at observere fænomener, som har fundet sted, fænomener af privat karakter eller fænomener, hvor der ikke er mulighed for at være til stede selv. Ofte har interviewer kun en temaramme, hvor det er informanten, der med sine svar styrer, hvad interviewerens næste spørgsmål er.

Det åbne interview benyttes ofte for at afklare en persons adfærd, motiver og personlighed. Som ved Informantinterviewet er der ofte kun en temaramme. Interviewet stiller store krav til interviewer, da der på samme tid skal lyttes, fortolkes, stilles uddybende spørgsmål, tages en form for referat, og samtidig skal man være påpasselig med ikke at sætte fortroligheden over styr. Referatet bruges til en indholds- og procesanalyse, der kan være både tids- og energikrævende.

Det delvis strukturerede interview benyttes ofte, hvor der er et vist kendskab til teori og praktik omkring fænomenet, der studeres, alligevel er der en vis åbenhed over for nye synsvinkler og informationer fra den interviewede. Typisk vil der være en række ting, der skal belyses, hvorfor der normalt udarbejdes en spørge- eller interviewguide. Dokumentation består ofte af noter/referat, som efterfølgende skal bearbejdes.

Fokusgruppeinterviewet er et gruppeinterview med et deltagerantal på normalt 8-12 personer. Typisk bruges interviewet, hvor der er et bestemt afgrænset emne, og ideen er at deltagerne forholder sig til hinandens oplysninger, holdninger og synspunkter. Interviewet bør observeres af flere observatører, forløbe over 2-3 timer og optages på tv/bånd. Formen kan dog være problematisk, hvis emnerne er af mere privat karakter, og/eller hvis deltagerne bør fremkomme med personlige meninger, der ikke nødvendigvis er ens, samtidig med at nogle i gruppen er i et afhængighedsforhold til andre i gruppen.

Det standardiserede interview er den mest anvendte kvantitative teknik til at indsamle mundtlige udsagn (Andersen, I., 2008). Spørgsmålene kommer i en bestemt rækkefølge, der er fastlagt på forhånd og er ens for alle. Interviewet kan foregå face to face, og et spørgeskema eller interviewguide er udarbejdet på forhånd.

Interviewene i runde 2 er som førnævnt udført for at afklare, hvilke holdninger en byggesags parter har til de kriterier, som projektet fremkommer med.

Der er tale om nogle afklarede kriterier, som det var ønsket at den interviewede tog stilling til. Der kan være konflikt mellem personlig meninger og virksomhedspolitikker, hvorfor interviewet betragtes som indeholdende private oplysninger.

Interviewet var ønsket afholdt på ca. en time for ikke at tage for meget tid fra den interviewede, men samtidig ønskedes nuancer at kunne opsamles og svar eventuelt uddybes eller drejes, hvis svarene ikke var uddybet nok. Sluttelig ønskedes svarene i en form, således at indholds- og procesanalysen ikke blev uforholdsmæssigt tidskrævende.

Gruppe interviewet kunne være egnet til at opnå en både høj reliabilitet og høj validitet. I denne situation skønnedes det ikke muligt at afholde et seriøst gruppeinterview på en time, og muligheden for at samle et helt team/en gruppe fra hver virksomhed i en halv til en hel dag ville mindske antallet af virksomheder, der ønskede at deltage seriøst. På den baggrund skønnedes det delvis strukturerede interview at være det mest egnede i situationen.

For at kunne gennemføre et delvis struktureret interview på ca. en time er der udarbejdet et "Udbud af MultiCenter i Skelund/Veddum" (Bilag 2.2) som et eksempel på, hvordan et kommende udbud kan se ud med hensyn til udvælgelses- og tildelingskriterier i fremtiden.

Desuden er der udarbejdet en spørgeliste med spørgsmål, som er ønsket besvaret under interviewet. Indledning til spørgelisten er en forklaring på, hvorfor kriterier er drejet i den retning, som eksemplet viser.

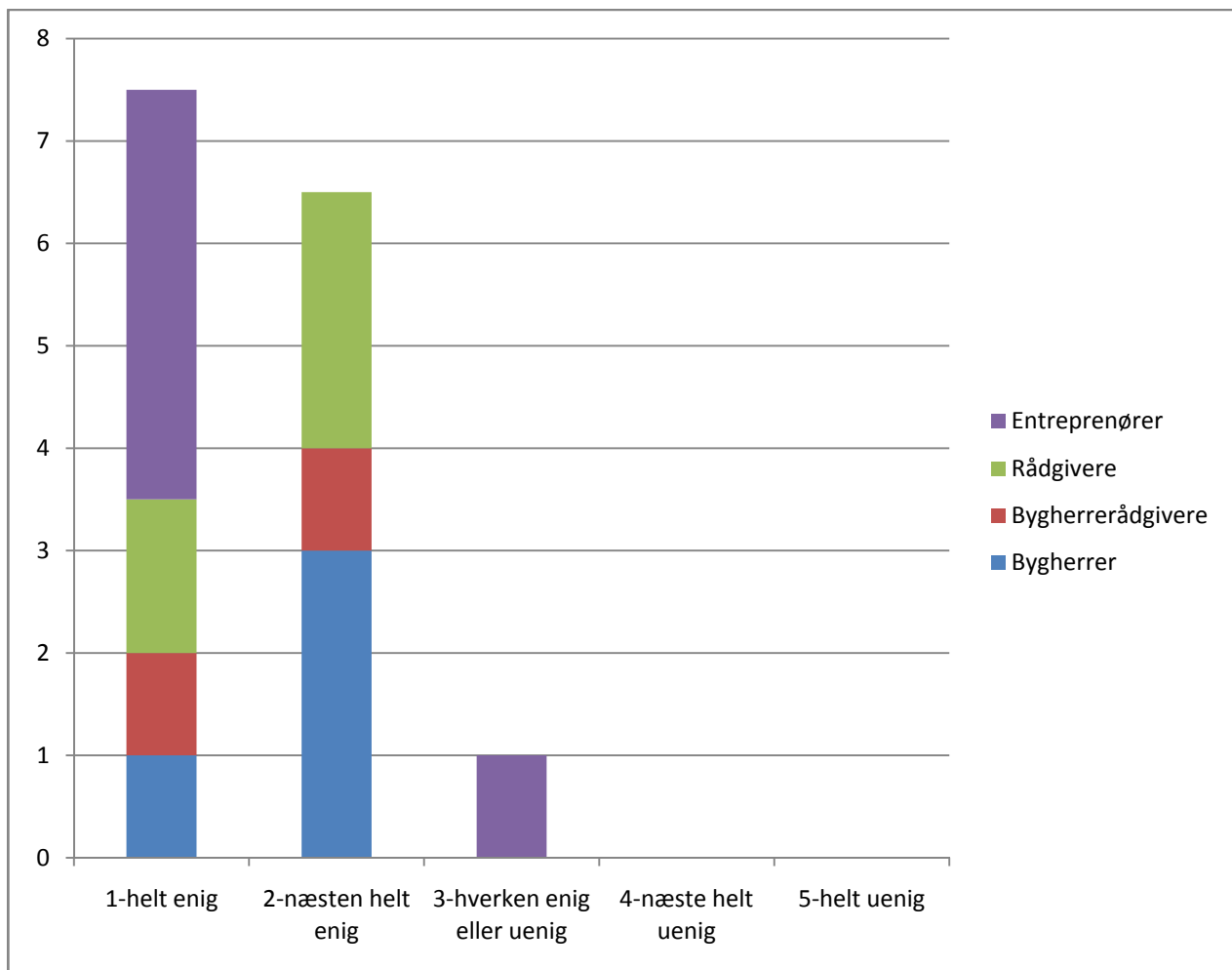
De udvalgte virksomheder er ringet op og orienteret pr. telefon. Ved en positiv tilbagemelding er der aftalt tidspunkt og interviewsted med respondenter. Respondenter har fået forklaring, spørgsmål og udbud sendt på forhånd, således at der har været ca. en uge for respondenter til at sætte sig ind i det skriftlige materiale.

Resultaterne fra interview 2 kan ses i sin helhed i bilag 2.2. Overordnet er der stor enighed om at teorierne fra management teori afsnit 4.1 er brugbar også i byggebranchen.

På spørgsmålet om hvorvidt der ved en udvælgelse af et leveranceteam bør stilles krav til teams/nøglemedarbejdernes kompetencer både faglige men også samarbejds-mæssige er fordelingen af svarene:

Fig. 6.1 Krav til samarbejds-mæssige kompetencer

Bygherren bør ved udvælgelsen af leveranceteamet, ikke alene stille krav til den enkelte virksomheds faglige kompetencer, men også stille krav til hele det tilbudte teams dokumenterede samarbejds-mæssige kompetencer – herunder også at nøglemedarbejderne kender hinanden fra tidligere. Hvor enige er I?

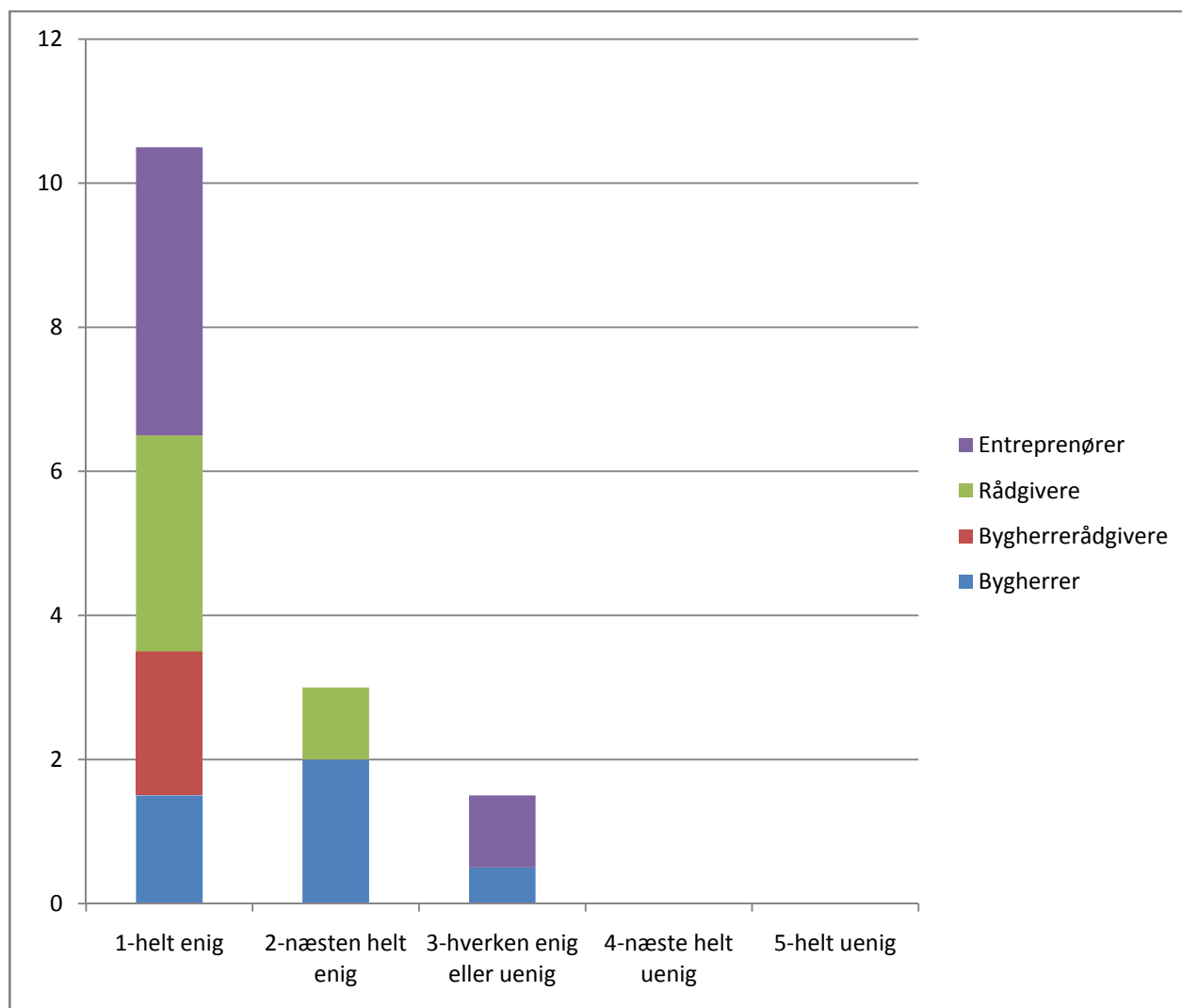


Alle er enige eller næsten enige om at det er en god ide at stille disse krav, da erfaringen er at det giver et godt resultat for alle. En enkelt entreprenør har svaret 3, men begrundelsen er at havde han været bygherre var det yderst fornuftigt, men han har ikke interesse i at bygherren og andre blander sig i hans dispositioner, derfor svar 3.

Spørgsmålet omkring brug af samtaler og tests som en del af en tildeling er delt. Svarene er delt på henholdsvis samtaler og tests, da holdningerne til henholdsvis samtaler og tests er meget forskellige. Svarene for samtaler er:

Fig. 6.2 Krav til samtaler

Med henblik på at afdække de samarbejds mæssige kompetencer bør bygherren kræve en personlig samtale med teamets nøglemedarbejdere ved tildelingen. Samtalen vægter i tildelingen. Hvor enige er I?

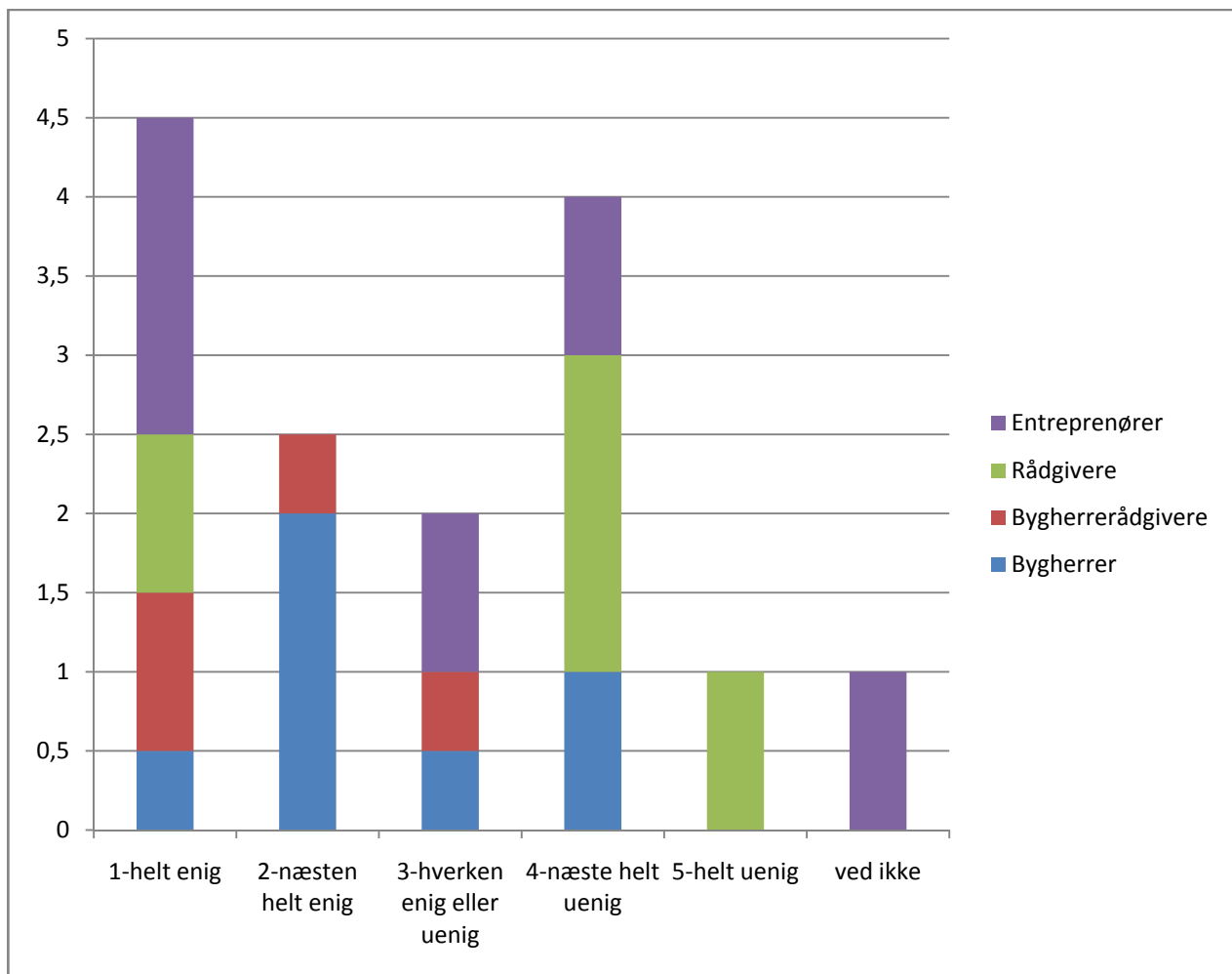


Alle er tæt på enige eller næsten enig i at samtaler er en god måde at afklare brugbarheden af en person/et team. Entreprenøren med svar 3 bruger samme begrundelse som i foregående spørgsmål for at placere svaret i 3 og ikke 1.

Svarene for tests er:

Fig. 6.3 Krav til tests

Med henblik på at afdække de samarbejds-mæssige kompetencer bør bygherren kræve en test af nøglemedarbejderne ved tildelingen. Testene vægter i tildelingen. Hvor enige er I?

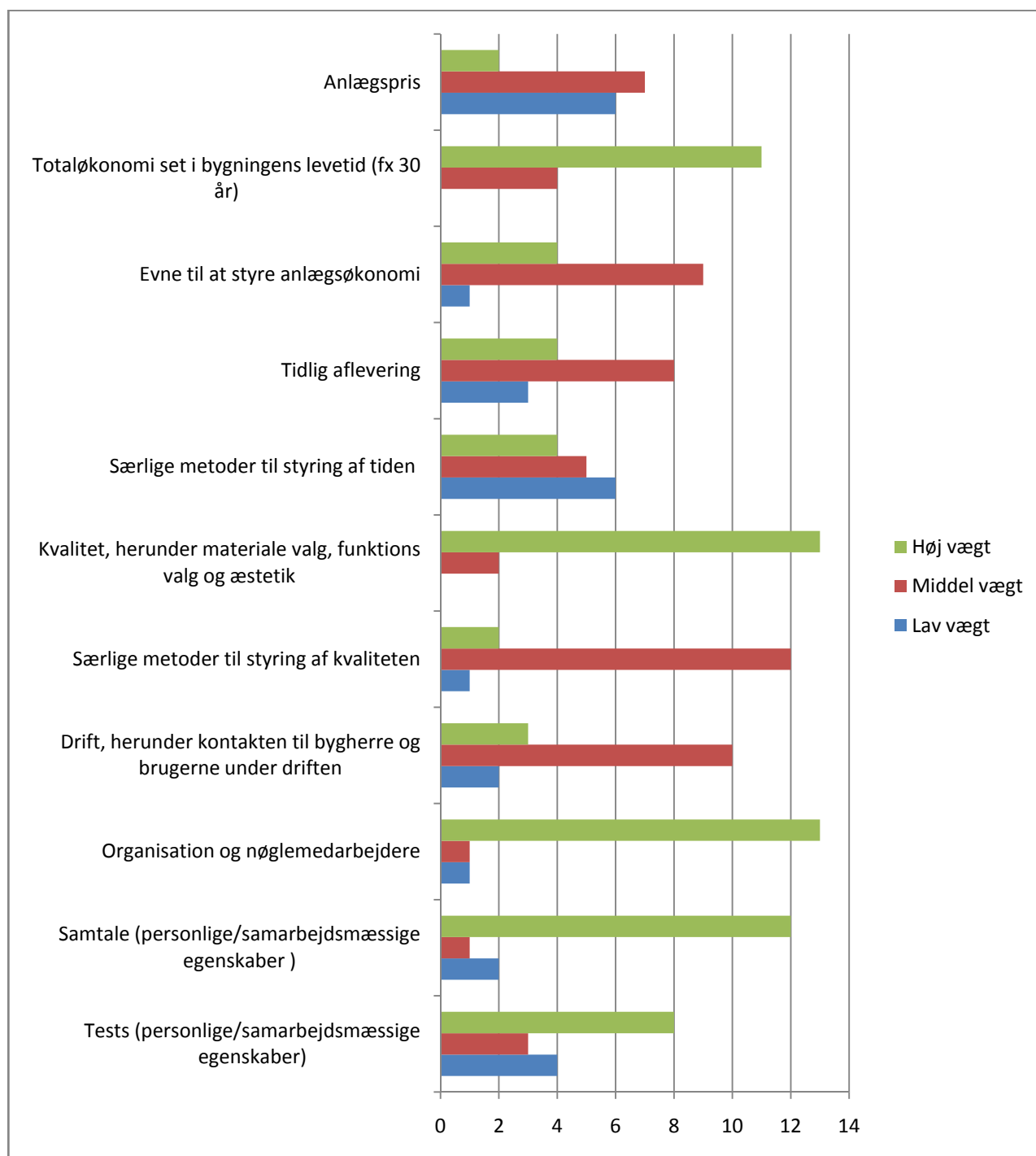


Her er svarene noget mere delte. Mange af respondenterne bryder sig ikke om tests på grund af risiko for fejl tolkninger af forkerte eller ikke uddannet personer til at score testen. En anden usikkerhed er, hvordan testen bliver brugt. Nogle af argumenterne for at samtaler bør stå alene uden test er, ved en samtale er der enten tillid eller mistillid, og den interviewede kan ved en samtale selv tage stilling til, hvad og hvor meget der ønskes at besvare. Ved en test er man nødt til at besvare alle spørgsmål, og det vides ikke, hvem der ser testen, eller hvordan den bliver brugt.

I case "Udbud af MultiCenter i Skelund/Vedum" er der vedlagt tildelingskriterier til den pågældende sag. Tildelingskriterierne er i sagen vægtet i kategorien lav, middel eller høj. Hver enkelt respondent er blevet bedt om at tage stilling til, hvordan han vil vægte kriterierne, hvis han skulle have opgaven tildelt, og selv kunne fastsætte vægtningen.

Vægtningen er fordelt således:

Fig. 6.4 Vægtning af tildelingskriterier



I disse svar er der en meget stor enighed om at sammensætningen af organisationen, valg af nøglemedarbejdere, totaløkonomien og kvalitet skal vægtes højt. Disse ønsker stemmer fint med managements teoriens anbefalinger til, hvordan et idealt team sammensættes.

Det sidste spørgsmål respondenterne blev stillet var, hvilke tildelingskriterier de ville vælge til en stor opgave, hvis der kan vælges tildelingskriterier helt frit. På den pågældende opgave er de selv

deltager som bygherre eller bydende på opgaven. De skal således selv tildele eller have opgaven tildelt efter de valgte kriterier. Kriterierne er ikke vægtet i forhold til hvordan og hvor meget, de tæller, men kun medtaget som kriterier, som respondenterne ønsker at blive vægtet ud fra eller ønsker at vægte med. De 15 respondenter valgte følgende tildelingskriterier.

Fig. 6.5 Frit valg af tildelingskriterier



Ved frit valg af tildelingskriterier har alle valgt at vægte økonomi, de fleste dog totaløkonomi (alle 15) og ikke anlægsøkonomi (6 af respondenterne har også medtaget anlægsøkonomien, heraf de 4 bygherrer, som mener at det er et nødvendigt onde, da der trods alt er et loft i forhold til anlægsprisen). Dette valg overrasker ikke, og begrundelsen er, at de fleste bygherrer har begrænsninger i

summen der vedrører et byggeri og tillige en organisation, der forventer et overskud i hvert fald på sigt.

Af de adspurgte har 13 valgt at vægte person valg og organisationssammensætning, og 6 har direkte valgt samarbejdsevner.

Disse valg af tildelingskriterier giver en indikation af, at byggebranchen, i hvert tilfælde en del af den, er parate til at se på udvælgelses- og tildelingskriterier som omhandler personlige egenskaber og samarbejdsevner.

Der er kun 2, der direkte har valgt samtaler som et tildelingskriterium, men de øvrige svar på spørgsmål viser at respondenterne ikke er afvisende over for samtaler. Samtaler er nyt, og ikke mange har prøvet det i forbindelse med en tildeling, men case 2 bilag 4.4 viser, at deltagerne i en sag, hvor samtaler bliver brugt som en del af tildelingen, trods alt i den pågældende sag har syntes, at det var en fair måde at vælge på.

Sammenholdes resultaterne i case 2, resultaterne fra interview 2 og management teorien, så er der så mange fællestræk, at ideen med at sammensætte og udvælge byggeteam, som anbefalet af teorien, godt kan anvendes og sandsynligvis vil blive taget godt imod.

I denne analyse er der kun set på ønsker og ideer fra byggebranchen sammenholdt med management teorier. Disse områder stemte rimeligt overens. Derfor må forskningsspørgsmål 1: **Kan bygherrer og tilsvarende relevante beslutningstagere sammensætte byggeteams i Danmark, der fungerer mere effektivt end nuværende ved udvidet brug af udvælgelses- og tildelingskriterier omhandlende personlige egenskaber som faglige kvalifikationer, samarbejdsevner og sociale kompetencer?** besvares med et sandsynligvis ja.

I næste analyse vil det blive undersøgt, hvor godt disse ideer stemmer overens med den lovgivning, der er på udbudsområdet.

Kapitel 7

Analyse: Hvordan vælges det mest ideelle team?



Kapitel 7

Analyse: Hvordan vælges det mest ideelle team?

I kapitel 6 Analyse: Hvad karakteriserer det ideelle byggeteam? er forskningsspørgsmål 1:

- 1. Kan bygherrer og tilsvarende relevante beslutningstagere sammensætte byggeteams i Danmark, der fungerer mere effektivt end nuværende ved udvidet brug af udvælgelses- og tildelingskriterier omhandlende personlige egenskaber som faglige kvalifikationer, samarbejdsevner og sociale kompetencer?**

besvaret med et sandsynligvis ja. Det fører videre til forskningsspørgsmål 2:

- 2. Hvis et sandsynligt ja, hvordan kan kriterier som personlige egenskaber, herunder faglige kvalifikationer, samarbejdsevner og sociale kompetencer, så bruges, og kan de bruges således, at de er objektive set i forhold til Tilbudsloven og EU direktiverne?**

Analysen i kapitel 6 viser, at sammenholdes management teorien med resultaterne i case 2 og resultaterne fra interview 2, så kan kriterier som personlige egenskaber, herunder faglige kvalifikationer, samarbejdsevner og sociale kompetencer, benyttes, som management teorien anbefaler dem brugt ved almindelige ansættelser af personer.

Umiddelbart kan det være fristende at konkludere, at så arbejdes der videre med dette. Men byggebranchen har en lovgivning på udbudsområdet i form af en dansk Tilbudslov og for større opgaver også nogle EU direktiver (Høgsted, M., 2003) (Fabricius J. and Offersen, R., 2006). Disse regler regulerer og bestemmer, hvordan en byggeopgave sættes i konkurrence, eller hvordan bygherren kan undgå at sætte opgaven i en udbudskonkurrence.

Spørgsmålet er, hvordan denne lovgivning skal tolkes i forhold til at benytte kriterier som personlige egenskaber, herunder faglige kvalifikationer, samarbejdsevner og sociale kompetencer? Er det overhovedet muligt i henhold til Tilbudsloven og EU direktiverne at benytte udvælgelses – og tildelingskriterier, der går på personlige egenskaber? Hvis det er muligt, så er kravene i henhold til både Tilbudsloven og EU direktiverne, at kriterierne skal være både objektive, målbare og entydige (Ussing, L.F., 2008). Det sidste spørgsmål, der må besvares, er: Kan kriterier som personlige egenskaber udarbejdes således, at de er både objektive, målbare og entydige?

Som nævnt i afsnittet om jura, så kan bygherrerne deles op i flere typer: privat, halv offentlig/offentlig støttet og offentlig. Den private bygherre er hverken bundet af den danske Tilbudslov eller EU direktiverne. Det betyder i praksis, at den private bygherre selv kan tage stilling til, hvorledes en udbudsprocedure ønskes udformet. Er ønsket at benytte kriterier som personlige egenskaber, herunder faglige kvalifikationer, samarbejdsevner og sociale kompetencer, så står det bygherren frit at benytte disse kriterier og tillige på den måde, som bygherren måtte ønske.

Anderledes ser det ud med de halv offentlige/offentlig støttet og offentlige bygherrer. Disse bygherrer er bundet af både den danske Tilbudslov og EU direktiverne. Tilbudsloven og EU direktiverne opererer dog med tærskelværdier, under hvilken reglerne ikke er gældende, men i 2006 offentliggjorde EU Kommissionen Kommissionens Fortolkningsmeddelelse om den fællesskabsret, der finder anvendelse på tildelingen af kontrakter, som ikke eller kun delvis er omfattet af udbudsdirektiverne (2006/C 179/02) (Ussing, L. F., Wandahl, S., Bejder, E., 2010). Denne fortolkningsmeddelelse fra 2006 betyder, at det kræves, at en bygherre, selvom direktiverne ikke er gældende, alligevel overholder EF-traktatens regler og principper. Disse principper er bl.a. frie varebevægelser, etableringsret, fri udveksling af tjenesteydelser, ikke-diskrimination og ligebehandling, gennemsigtighed, proportionalitet og gensidig anerkendelse (Den Europæiske Unions Tidende, 2006). Det betyder i praksis, at de halv offentlige/offentlig støttet og offentlige bygherrer skal være meget påpasselige med at overholde reglerne, da sager ført ved EU domstolene omhandlende fortolkningsmeddelelsen i praksis betyder, at reglerne næsten er gældende alligevel, selv om et udbud er under tærskelværdierne (Klagenævnet for udbud, 2009).

Set i det lys kan der være fornuft i at følge reglerne som en halv offentlige/offentlig støttet eller offentlige bygherre, uafhængig af om en opgave er over eller under tærskelværdierne.

Spørgsmålet er så forskningsspørgsmål 2 og spørgsmål 3: hvordan kan kriterier som personlige egenskaber, herunder faglige kvalifikationer, samarbejdsevner og sociale kompetencer, så bruges, således at de er objektive set i forhold til Tilbudsloven og EU direktiverne? Og hvordan kan det gøres i praksis?

7.1 Eksempler på hvilke problemer lovgivningen giver i praksis

Tilbudsloven og EU direktiverne har åbnet for andre udvælgelses- og tildelingskriterier, end det for år tilbage var muligt i byggebranchen. Som historikken viser, har der før været en Licitationslov, som blev afløst af Tilbudsloven. Da Licitationsloven var gældende var branchen tvunget til at handle efter lavest pris. Med EU direktiverne i 1993 og Tilbudsloven i 2001 blev der åbnet for enten at bruge lavest pris eller økonomisk mest fordelagtige tilbud. Den sidste mulighed har rigtig mange bygherrer benyttet sig af, for nu var der pludselig mulighed for at vælge samarbejdspartner på mange andre områder end lavest pris. En af begrundelserne for dette valg kan være argumenterne fra interview 1 og 2, hvor det bliver påpeget, at totaløkonomien er vigtig. Totaløkonomien er ikke nødvendigvis god, fordi anlægsprisen er lav.

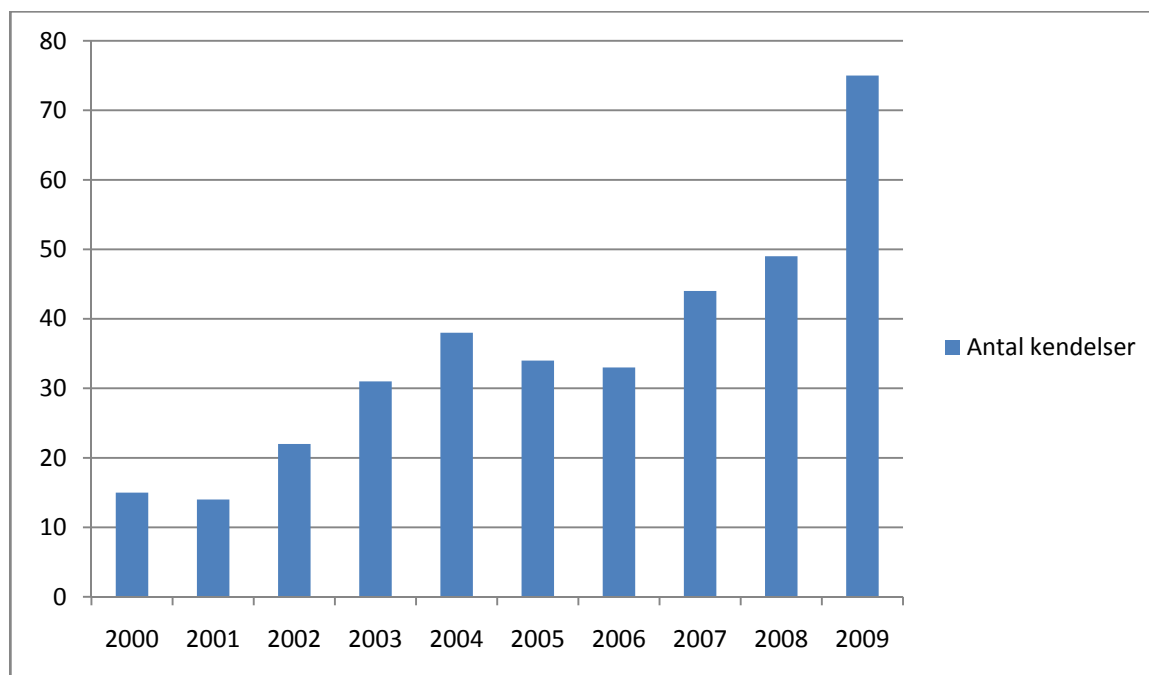
I Udbudsdirektivet er direkte nævnt eksempler på lovlige tildelingskriterier: kvalitet, pris, teknisk værdi, æstetisk og funktionsmæssig karakter, miljøegenskaber, driftsomkostninger, rentabilitet, kundeservice og teknisk bistand, leveringsdato og leveringstid eller færdiggørelsestid. (Konkurrencestyrelsen, 2009) Tillige er nævnt, at alle kriterier er brugbare, så længe de er objektive, entydige, målbare og gennemsigtige. Det betyder, at der umiddelbart ikke er noget i vejen for at benytte

personlige egenskaber som tildelingskriterier. En del jurister mener (DFFU, 2007), at der er et stort problem i at benytte personlige egenskaber som tildelingskriterier, da de vil være svære eller umulige at gøre objektive, entydige, målbare og gennemsigtige. Men udbudsreglerne nævner direkte kriterier som æstetik og kundeservice. Kundeservice har i de flestes opfattelse noget med personlige egenskaber at gøre, og æstetik kan også være svært at gøre objektivt, entydigt, målbart og gennemsigtigt. Kundeservice og æstetik/arkitektur bliver brugt i praksis. Dog viser sager ved Klagenævnet for Udbud, at det ikke altid er en let sag at benytte sådanne kriterier (Klagenævnet for udbud, 2009), men andre kendelser viser, at det trods alt er muligt. En mulig løsning er, at bygherren sætter fagfolk til at foretage bedømmelsen af et kriterium. Kendelserne viser, at fagfolks vurdering af f.eks. æstetik bliver betragtet som en objektiv vurdering (Klagenævnet for udbud, 2009). Kan et kriterium som æstetik, som direkte er nævnt i udbudsreglerne, gøres objektivt, entydigt, målbart og gennemsigtigt ved brug af fagfolk, må det tilsvarende kunne lade sig gøre med personlige egenskaber. F.eks. ved at benytte sig af fagfolk ved en udvælgelse eller tildeling, der er uddannet til at udvælge personer efter personlige egenskaber.

I Danmark er der ved udbud en klagemulighed hos Klagenævnet for Udbud, når en byder har opfattelsen af, at en udbyder ikke har båret sig korrekt ad i henhold til reglerne.

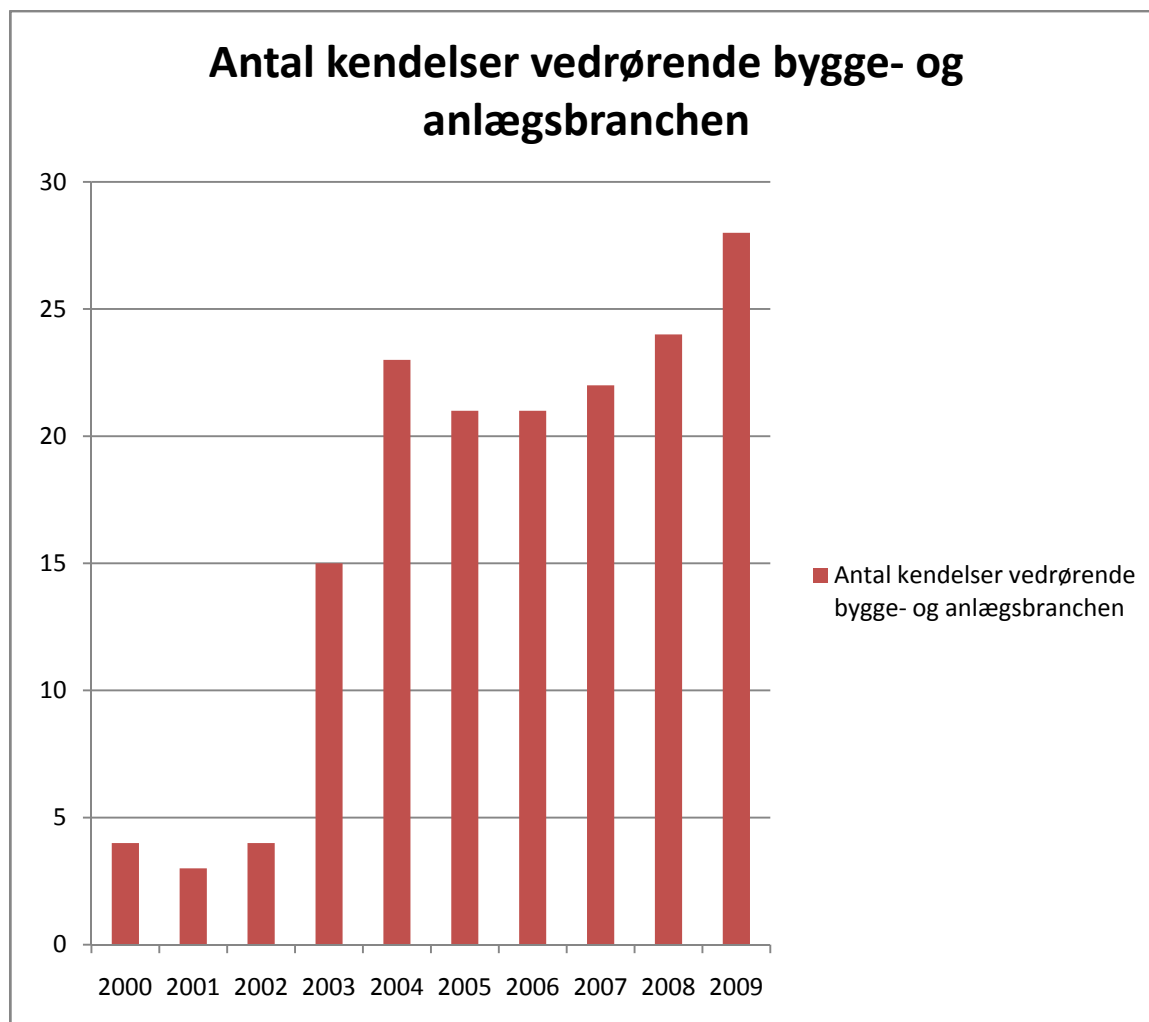
Undersøgelse 1 bilag 4.1 er en undersøgelse af hvor mange sager, der bliver ført ved klagenævnet og afsagt kendelser på, og hvilke typer af klager det drejer sig om. Figur 7.1 viser, at der har været en stor stigning af klager til klagenævnet fra 2000 til 2009.

Fig. 7.1 Antal klagesager ført ved Klagenævnet for Udbud (Klagenævnet for udbud, 2010)



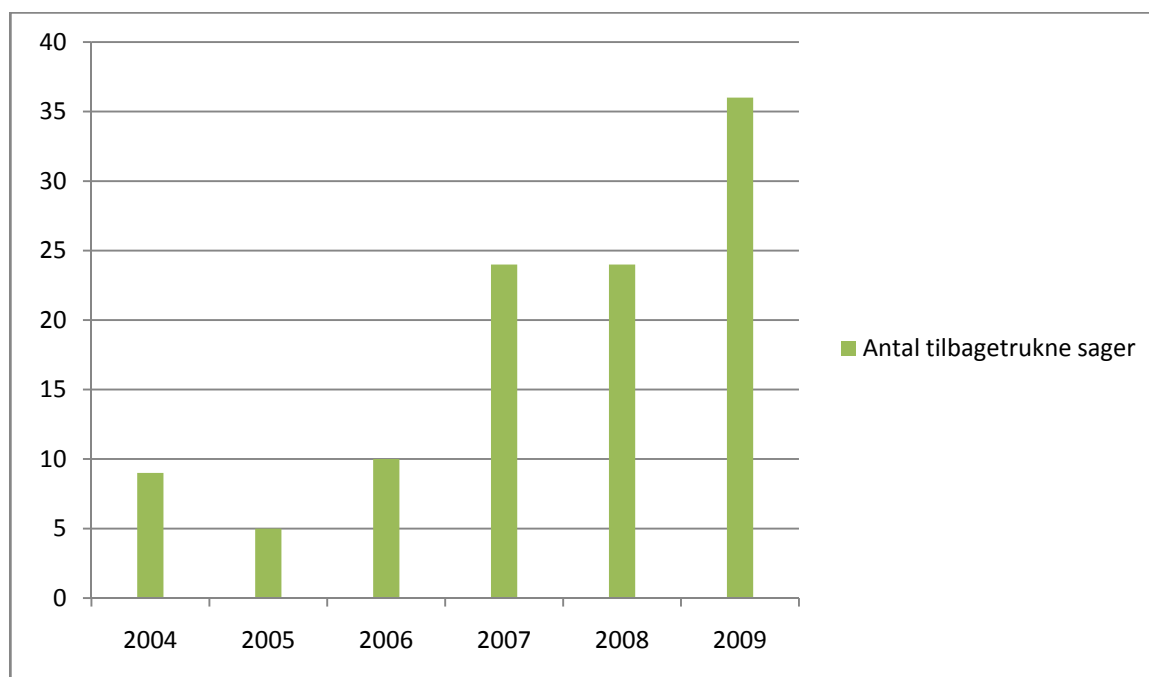
I undersøgelse 1 bilag 4.1 er også undersøgt, hvor mange af disse førte sager, der direkte vedrører bygge- og anlægsbranchen. Kurverne har ikke samme stigning som totaltallet, men der er en stor stigning fra 2000 til 2009.

Fig.7.2. Antal kendelser fra Klagenævnet for Udbud vedrørende bygge- og anlægsbranchen



En anden relevant vinkel er det totale antal af klager, der indgår til Klagenævnet for Udbud. I figur 7.3 er vist det antal sager fra 2004 til og med 2009, som er indgået til Klagenævnet for Udbud, men som aldrig er blevet ført til ende. Sagerne er således trukket tilbage, og der er aldrig kommet en kendelse i den pågældende sag. Sagerne i figur 7.3 figurerer *ikke* ved Klagenævnet for Udbud, hverken under sager eller i emneregisteret. Alle sagerne i figur 7.3 er trukket tilbage, fordi Klagenævnet for Udbud har skønnet, at der ikke var belæg for en sag og fordi parterne i sagen har indgået forlig og derfor har fået tilladelse til tilbagetrækning af Klagenævnet for Udbud.

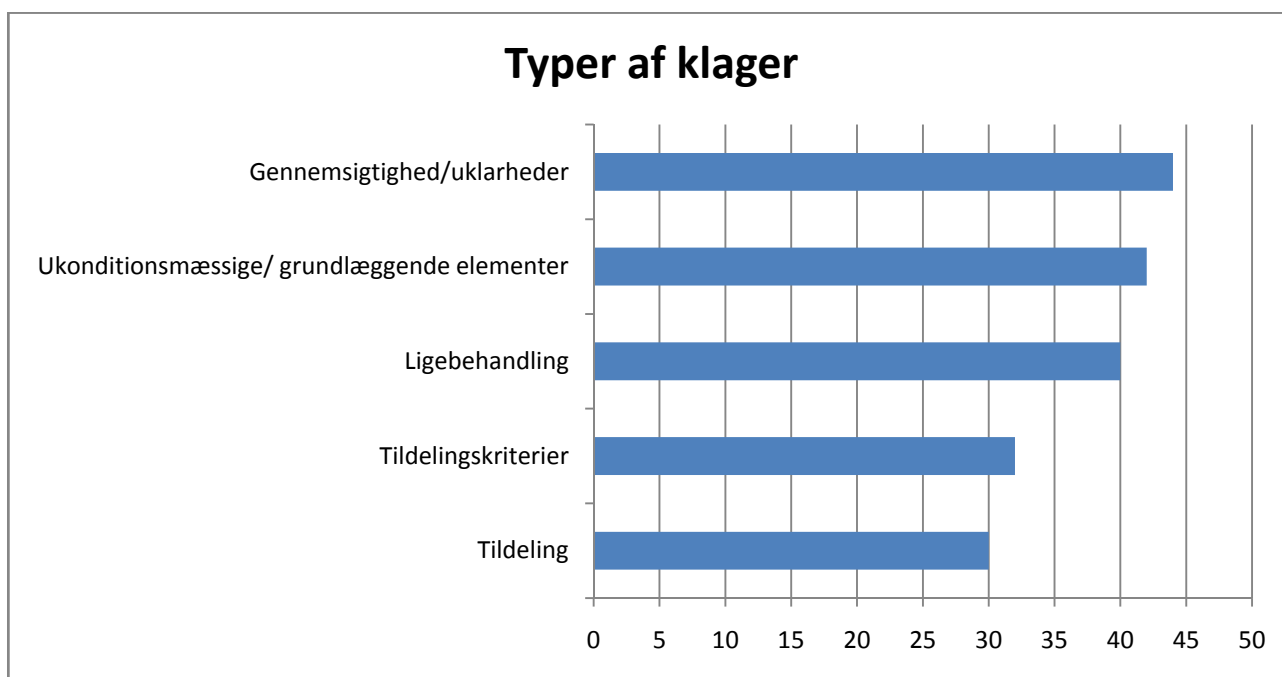
Fig. 7.3 Antal tilbagetrukne klagesager indsendt til Klagenævnet for Udbud. (Klagenævnet for udbud, 2010a)



I perioden fra 2000 til 2009, som figur 7.1 og 7.2 omhandler, er der blevet et større antal bygherrer, som er blevet opmærksomme på, at det nu er muligt at vælge økonomisk mest fordelagtige bud i stedet for lavet pris. Det kan betyde flere sager med mulighed for fejl. Klagenævnet er startet i 1993, og specielt de første år må det forventes, at bydere ikke er opmærksomme på klagemuligheden. Men de viste tal starter i 2000, hvor det må forventes, at klagemuligheden er blevet kendt. Der har været opgangstider, hvilket også kan forklare lidt af stigningen. I undersøgelse 1 er der vist tal, som er korrigeret for ændringer i produktionsværdi, men der er stadig en stigning. I 2009 er der krise, hvilket betyder færre byggesager, men der er stadig en stigning både i antal kendelser og i sager, der er trukket tilbage. Årsagerne kan være flere: Én mulighed er, at der nu er tid til at klage. En anden mulighed er, at der på grund af krisen er større konkurrence på de opgaver, der bliver udbudt. Virksomhederne er pressede og søger efter "fodfejl", hvor der er penge at hente. En tredje mulighed er, at flere og flere virksomheder rent faktisk kender reglerne og derfor klager, hvis reglerne menes overtrådt.

Uanset hvad årsagen er, så er faktum, at der er et stigende antal klager. Det må betyde, at en del af udbyderne ikke forstår at benytte reglerne, og/eller en del af de bydende ikke forstår at tolke reglerne. I undersøgelse 1 er der en undersøgelse af hvilke typer af klager, der bliver indbragt for klagenævnet. De 5 områder, der er klaget mest over, er vist på figur 7.4. I samme periode har det totale antal kendelser ved klagenævnet været 196. Der kan godt være flere emner repræsenteret i den samme klage.

Fig. 7.4. Antal klageafgørelser fordelt på typer i perioden 2003 til og med forår 2008.



Typerne af klager viser, at det er svært at følge EU direktivernes grundprincipper om bl.a. gennemsigtighed og ligebehandling. Det er tilsyneladende også svært at gennemføre en tildeling således, at de bydende er tilfredse.

I undersøgelse 2 bilag 4.2 er gennemgået 3 udvalgte sager for at undersøge, hvad der er gået galt, hvorfor sagen er endt ved klagenævnet, og hvordan klagen eventuelt kunne have været undgået.

Sagerne i undersøgelse 2 viser, at der kan være mange årsager til at en sag ender hos klagenævnet. De mest typiske er nævnt her. En årsag kan være, at udbyder ikke kender reglerne godt nok og dermed ikke følger reglerne på den korrekte måde. En anden årsag kan være de bydende, der ikke kender reglerne godt nok og klager, men får afslag. En tredje årsag kan være nye måder at gennemføre et udbud på, måder der ikke er prøvet før. I disse tilfælde kendes retspraksis ikke for den valgte metode, og der klages, fordi man ikke er enig om metoden. Den sidste nævnte årsag er sager, hvor der klages selv om reglerne i princippet er fulgt. Juristerne til en part kan ønske en mere klar tolkning af reglerne og fører derfor en sag ved Klagenævnet for Udbud for at få en mere klar retspraksis i efterfølgende sager.

De udvalgte sager viser klart, at det kan være kompliceret at benytte udbudsreglerne. Men eftersom det er et krav til halv offentlige/offentlig støttet og offentlige bygherrer, er det et spørgsmål om at finde en løsning på, hvordan en udbudsprocedure kan gennemføres uden at få problemer og ende i Klagenævnet for Udbud.

Case 1 bilag 4.3 er en sag, hvor en privat bygherre til slut i byggeriet skifter til offentlig støttet bygherre. Den pågældende sag er opførelse af et varmekværk for et 100 % privatejet selskab. Da der er

tale om en forsyningsvirksomhed, er bygherren underlagt forsyningsvirksomhedsdirektivet. Ved budgetlægningen viste det sig, at opgaven var under tærskelværdierne på alt med undtagelse af maskinleverancen. Derfor valgte bygherren at betragte sig selv som en privat bygherre ved udbuddet af selve byggeriet, og resten af byggesagen er udbudt som sådan.

Bygherren har her valgt at benytte en del af de procedurer som er beskrevet i kapitel 6 for at finde et idealt team. Sagen er gået godt, bygherren er tilfreds. Rådgiverne, entreprenørerne og leverandørerne, der har været på sagen, er tilfredse med forløbet og brug af procedurer. De fravalgte er ikke blevet adspurgt om deres mening. Men ingen af de fravalgte, der vidste, de var i spil, har klaget til klagenævnet. Derfor må det tolkes således, at de fravalgte accepterer forløbet.

Sagen fra varmekædet viser, at intentionerne kan være gode, og alle involverede parter kan være tilfredse, men proceduren er alligevel ikke 100 % i orden i henhold til lovgivningen. Det viser, hvor svær specielt EU direktiverne er at følge og tolke, men ikke nødvendigvis, hvad der er mest rigtigt, ud fra hvad management teorierne anbefaler.

7.2 Det mest ideelle team lige nu

Interview, undersøgelser og cases viser, at branchen har ønsker om at følge en form for procedure, der minder om, hvad management teorien anbefaler. På samme tid viser undersøgelserne og casene også, at brug af lovgivningen giver problemer. EU direktiverne er udarbejdet som et fælles regelsæt for alle lande i EU. Kulturen og tilliden til hinanden i disse lande er meget forskellige. Derfor er der i EU valgt en lav fællesnævner, som skal modvirke både korrupsion og andre holdninger, f.eks. at det er i orden at snyde de øvrige for egen vindings skyld, og hvor der som udgangspunkt er mistillid til en samarbejdspartner. I det danske samfund er der som udgangspunkt en holdning til, at vi tror det bedste om andre, indtil det modsatte er bevist. Derfor kan EU direktiverne for danskerne virke bureaukratiske og være svære at tolke, men det ændrer ikke ved det faktum, at både Tilbudsloven og EU direktiverne er gældende, hvis bygherren er halv offentlige/offentlig støttet eller offentlig.

Når reglerne er gældende, som de er i dag, er der kun én valgmulighed for de offentlige bygherrer umiddelbart – at følge reglerne. Det betyder, at det mest rigtige team valgt via reglerne lige nu måske ikke er det mest ideelle.

Både case 1 og 2 er eksempler på, hvordan det mest ideelle team kan vælges lige nu, og hvordan proceduren kan følges i praksis, således at de involverede i sagen er tilfredse. Men ingen af sagerne er prøvet ved Klagenævnet for Udbud, og derfor er det ikke eksplicit at disse fremgangsmåder vil danne præcedens, før der bliver ført sager, og en retspraksis er fundet.

I første omgang må det mest ideelle team for bygherren findes ved at følge reglerne, så godt bygherren kan og i så god tro som muligt. Det betyder at, hvis bygherren vurderer, at der er værdi i at

følge de anbefalinger som management teorien anbefaler, så bør teorierne følges. Men reglerne i Tilbudsloven og EU direktiverne skal tillige overholdes, såfremt der er tale om en offentlig bygherre. Det kan efterleves ved som bygherre at vælge "økonomisk mest fordelagtige tilbud". Herefter vælges udvælgelseskriterier og tildelingskriterier, der lever op til EU's grundprincipper: de skal være objektive, entydige, målbare og gennemsigtige. Hvis det sidste lykkes, er der en meget stor sandsynlighed for, at de involverede parter er tilfredse eller i det mindste accepterer procedurerne. Det at alle er tilfredse/accepterer forløbet må være hovedformålet, der skal opfyldes for at få mest værdi for pengene for bygherren og at få en win - win situation. En sidegevinst er, at ingen sandsynligvis vil klage. Sker det alligevel, vil der med tiden komme en retspraksis og tolkning af reglerne, som er mere entydige og klare, end de er i dag, men ikke nødvendigvis mere egnet til at finde et idealt team.

På baggrund af ovennævnte kan forskningsspørgsmål 2: **Hvordan kan kriterier som personlige egenskaber, herunder faglige kvalifikationer, samarbejdsevner og sociale kompetencer, bruges, og kan de bruges således, at de er objektive set i forhold til Tilbudsloven og EU direktiverne?** besvares.

Kriterier som personlige egenskaber kan bruges på samme måde, som f.eks. æstetik benyttes i dag. Retspraksis er, at når fagfolk benyttes til vurderingerne, så vil det i de fleste tilfælde være at betragte som objektivt i forhold til udbudsreglerne. Det betyder, at bygherren sammen med sine fagfolk må opstille kriterierne for, hvad der på den enkelte byggesag forstås som de rigtige personlige egenskaber. Dernæst er det op til fagfolkene at vurdere hvordan og hvilke af de bydende, der bedst lever op til de beskrevne egenskaber og derefter udvælge og tildele opgaven til dem, der efter deres faglige skøn, er bedst egnede til opgaven.

Hvordan en eventuel klagesag vedrørende personlige egenskaber vil blive, kan kun tiden vise, da der p.t. ikke er ført en sag vedrørende dette emne. Men klagesager vedrørende tildelingskriterier eller tildeling er tilsyneladende ikke længere så stort et problem. Den sidste sag hos klagenævnet omhandlende underkriterier/tildeling er ført den 17/12 2008 (Klagenævnet for udbud, 2010). Derfor kan en mulig konklusion være, at det at opstille tildelingskriterier og benytte dem korrekt nu er gjort klart ved retspraksis ved hjælp af de mange sager, der har været ført i henhold til figur 7.4. Hvis det er tilfældet, kan en bygherre benytte sig af de pågældende retningslinjer ved en tildeling også ved et kriterium som personlige egenskaber, og så vil det blive betragtet som objektivt, set i forhold til Tilbudsloven og EU direktiverne.

Kapitel 8

Konklusion – Forslag til videre bearbejdning



Kapitel 8

Konklusion – Forslag til videre bearbejdning

Forsknings spørgsmål 1 og 2 er besvaret i de foregående analyser, og her er konkluderet, at der er indikationer på, at et byggeteam kan sammensættes så det fungerer mere effektivt end nuværende ved brug af udvælgelses- og tildelingskriterier omhandlende personlige egenskaber bl.a. faglige kvalifikationer, samarbejdsevner og sociale kompetencer. Personlige egenskaber som udvælgelses- og tildelingskriterier kan efter forfatterens vurdering også benyttes, således at de er objektive set i forhold til Tilbudsloven og EU direktiverne, hvis de benyttes efter de retningslinjer, der er dannet ved retspraksis for udvælgelse og tildeling ved Klagenævnet for Udbud.

Tilbage er forsknings spørgsmål 3:

3. Hvordan kan det gøres i praksis?

Der er i dag ingen retspraksis på området, da der ikke har været ført sager i Danmark omhandlende brug af personlige egenskaber som underkriterium i forbindelse med udvælgelse eller tildeling. Men med den retspraksis, der er opbygget vedrørende udvælgelse og tildeling, kan der drages nogle konklusioner.

For det første er det vigtigt at skelne skarpt mellem udvælgelsen og tildelingen. Når der er tale om en offentlig bygherre, og udbudsreglerne er gældende, så er forskellen mellem udvælgelse og tildeling ifølge Konkurrencestyrelsen defineret som: "Ved udvælgelsen skal ordregiverne vurdere virksomhedernes personlige forhold, samt om de har de nødvendige økonomiske, finansielle og tekniske evner, som kræves for at deltage i udbuddet, dvs. at de elementer, der undersøges, relaterer sig til virksomhedernes generelle egnethed. Mens ordregiverne ved tildelingen skal vurdere de indkomne tilbud for at beslutte hvilken tilbudsgiver, der skal have tildelt kontrakten. Her tager man således stilling til forhold, der relaterer sig til selve opgaven og til tilbuddene. Udvalgs- og tildelingskriterier skal være forskellige." (Konkurrencestyrelsen, 2009)

Er der tale om en privat bygherre, er det stadig vigtigt at skelne, selv om bygherren ikke er bundet af regler. Her bør den private udbyder, som den offentlige udbyder, ved udvælgelsen vurdere virksomhedernes forhold, herunder om virksomheden har de nødvendige økonomiske, finansielle og tekniske kapaciteter. Alle private bygherrer bør tillige vurdere de samarbejds-mæssige kapaciteter, som kræves for at deltage i udbuddet, dvs. at de elementer, der undersøges, bør relatere sig til virksomhedernes generelle egnethed. Ved tildelingen bør udbyder vurdere de indkomne tilbud for at beslutte, hvilken tilbudsgiver der skal have tildelt kontrakten. Her bør udbyder således tage stilling til forhold, der relaterer sig til selve opgaven og til tilbuddene, herunder om den bydende til opgaven stiller med personer, der har de rette faglige og personlige kompetencer til at udføre op-

gaven i samarbejde med de øvrige bydende. Udvælgelses- og tildelingskriterier bør være forskellige.

Eksempler på hvordan udvælgelses- og tildelingskriterier kan se ud i praksis, når kriterierne vedrører personlige egenskaber som bl.a. faglige kvalifikationer, samarbejdsevner og sociale kompetencer, er beskrevet i case 1 – Varmeværk i Skørping. Bygherren var her en privat bygherre og agerede som sådan. Bygherren var på maskindelen omfattet af forsyningsvirksomhedsdirektivet og agerede på denne del efter direktivet. Tæt på afleveringen af byggeriet valgte bygherren at få en kommunegaranti. Dermed overgik bygherren fra at være privat til at være offentlig bygherre. Bygherren stillede krav til personlige egenskaber ved de bydende og brugte personlige egenskaber som et underkriterium. De involverede var alle tilfredse med forløbet, hvilket må tolkes som værende et tilfredsstillende slutresultat. Formålet er i første omgang at vælge den bydende, der tilbyder mest værdi for pengene. Men en sideeffekt er, at når alle også de fravalgte er tilfredse, så får bygherren tillige et positivt omdømme i markedet, og dermed skabes der tillid til den pågældende bygherre. I den pågældende case blev der dog lavet et par fejl i henhold til udbudsreglerne, disse kunne dog som beskrevet i casen have været undgået ved små rettelser, vel at mærke med samme resultat for bygherren.

Case 2 er et eksempel på, hvordan personlige egenskaber er brugt som underkriterium ved tildelingen ved en bygherrerådgivning på et rensningsanlæg i Mariagerfjord Kommune. Her har EU's udbudsregler været gældende. Både bygherren og de involverede parter, både de valgte og fravalgte, har været tilfredse med forløbet, og der er ikke indkommet klager.

Interview 2 bilag 2.2 er eksempel på, hvordan personlige egenskaber kan benyttes som udvælgelses- og tildelingskriterier i praksis. Denne case er et tænkt eksempel, som beskriver, hvordan et udbud eventuelt kan se ud i fremtiden. Casen er således ikke afprøvet i praksis, men de 15 respondenter fra interview 2 har taget positivt imod den beskrevne procedure. Da det er forfatterens vurdering, at de 15 respondenter er et repræsentativt udsnit af byggebranchen, konkluderes det at byggebranchen er mentalt moden til at udvælge og tildele på bl.a. personlige egenskaber som faglige kvalifikationer, samarbejdsevner og sociale kompetencer.

Med tiden vil der sandsynligvis komme sager ved Klagenævnet for Udbud, hvor personlige egenskaber er benyttet som underkriterium. Hvis det sker, vil der med tiden blive dannet en retspraksis og dermed nogle mere klare regler for, hvordan tilbudsloven og EU direktiverne skal tolkes med hensyn til brug af personlige egenskaber som udvælgelses-/tildelingskriterium.

Efter Skørping Varmeværk og Mariagerfjord Spildevand har gennemført deres udbud beskrevet i case 1 og 2, har Rebild Kommune i efteråret 2009 udbudt en bygherrerådgivning på et nyt rådhus (Rebild Kommune, 2009). Dette udbud mindede meget om proceduren fra Mariagerfjord. Bygherrerådgivningen er i gang, og de bydende endte med at acceptere proceduren. Men umiddelbart efter tildelingen havde Rebild Kommune en forventning om en sag ved klagenævnet, da en af de fravalgte ikke umiddelbart var tilfreds med proceduren. Sagen er aldrig ført, hvilket kan tolkes

som, at klager ikke har fundet det sandsynlig at kunne vinde sagen, eller har haft andre årsager til ikke at bringe sagen for klagenævnet.

Denne sag viser, at det accepteres, at der benyttes personlige egenskaber som underkriterium ved udvælgelse og tildeling. Men sagen viser også, at det er vigtigt at forsøge at tolke reglerne på området, hvis bygherren er offentlig, således at risikoen for at ende i klagenævnet minimeres. Er bygherren privat, kan han som førnævnt benytte sig af vilkårlige procedurer efter eget valg, og her vil proceduren fra casen i interview 2 kunne benyttes uden problemer.

Uafhængig af om bygherren er offentlig eller privat, må det ideelle i fremtiden være, at bygherren får mest værdi for sine penge i en byggesag. I praksis medfører dette den bedste kvalitet, opfyldelse af ønskerne, kort byggetid og så få konflikter som muligt til billigst mulig pris. Det, er der indikationer på, at bygherren får bl.a. ved at sammensatte et effektivt byggeteam, der har de rette faglige kvalifikationer, de rette sociale kompetencer og mestrer at samarbejde.

For at få opfyldt ønsket om det ideelle byggeteam, kan bygherren bl.a. i første omgang gennemføre en prækvalifikation, hvor virksomhederne skal dokumentere virksomhedens generelle faglige kompetencer og generelle samarbejdsmæssige kompetencer. Det kan dokumenteres i form af referencer fra tilsvarende byggerier.

Virksomhedens generelle samarbejdsevner og sociale kompetencer kan f.eks. dokumenteres i form af referencer fra samarbejdsparter på tidligere sager. Virksomhedens officielle og reelle værdigrundlag bør også kunne give en kommende bygherre en ide om både samarbejdsevner og sociale kompetencer. Skal sådanne evner og kompetencer være objektivt sammenligneligt, kan disse opstilles i form af en organisationsprofil som nævnt i management afsnittet (PeopleTools, 2009).

Ved selve tildelingen kan der f.eks. stilles krav om en endelig organisationsplan med de enkelte aktørers navne på, samt cv'er eventuelt vedlagt en personprofil på de pågældende personer. Vælger bygherren at få vedlagt en personprofil, er det vigtigt at oplægget til denne profil er udarbejdet af fagfolk. Hvad, personprofilen bør indeholde, er afhængig af den enkelte sag, og indholdet må fremkomme efter input fra både fagfolk og bygherren i samarbejde. Efterfølgende bør udlevering af en personprofil som ved en almindelig ansættelse følges op af en samtale med deltagelse af minimum bygherren, fagfolk og de relevante aktører. Således at det ved en samtalen sandsynliggøres at personprofilen er korrekt. På den måde kan bygherren få en vis sikkerhed for, at både de faglige kvalifikationer og personlige kompetencer er i orden hos den enkelte og desuden passer ind i teamet som helhed. Den efterfølgende præsentation/samtale med de pågældende nøglemedarbejdere kan give bygherren en sikkerhed for, at også de sociale kompetencer og samarbejdsevner er i orden hos de enkelte nøglepersoner. Tillige kan der bedes om referencer fra tidligere samarbejdsparter for nøglepersonerne.

En sådan procedure ser p.t. ud til at være en acceptabel måde at benytte personlige egenskaber på. Men en vigtig ting er, at alle parter i en budrunde føler sig fair og retfærdigt behandlet. Umid-

delbart er det vigtige, at den "rigtige" tilbudsgiver vinder. Den "rigtige" vinder må for bygherren være den, som bygherren føler sig mest tryk ved, som kan levere mest værdi til projektet. På sigt er det dog vigtigt, at alle parter føler sig fair og retfærdigt behandlet. Bygherren kan på kommende projekter ønske at benytte samme bydende igen, og har der brug for at få en fair og retfærdig behandling af de bydende ved et nyt tilbud, endvidere er det vigtigt at bygherren giver et positivt indtryk til branchen. I værste fald vil ingen byde på et kommende projekt, hvis følelsen er en unfair og uretfærdig behandling.

En måde, at give de bydende følelsen af en fair og retfærdig behandling, kan være at benytte en bedømmer, der har de rette faglige kompetencer til at træffe den pågældende beslutning. Hvis det er tilfældet er der stor chance for, at de bydende har tillid til bedømmeren og har en fornemmelse af, at der bliver givet en fair og retfærdig behandling. Derfor er det vigtigt, at når en bygherre, uafhængig af om denne er offentlig eller privat, ønsker at benytte underkriterier der omhandler personlige egenskaber ved udvælgelse og tildeling, så skal bygherren selvfølgelig også selv have en person, der har de rette faglige kvalifikationer og de rigtige sociale kompetencer til at kunne foretage en seriøs og objektiv udvælgelse og tildeling.

8.1 En vejledning med anbefalinger til bygherren

Den fremtidige praksis på udvælgelse og tildeling på bl.a. personlige egenskaber kan være en procedure, der minder om casen fra interview 2. Erfaringer fra kommende sager, hvor personlige egenskaber bliver benyttet som et underkriterium, bør følges op. Målet med afhandlingen er, som nævnt i Kapitel 1, at give startskuddet til en sådan opfølgning ved at resultater kan summeres op i "Vejledning – Anbefalinger til bygherren ved udvælgelse og tildeling af byggeopgaver" (Bilag 5) som praktiske eksempler på, hvad der går godt, og hvad der går knap så godt.

Ideen med vejledningen har i første omgang været at resultaterne fra denne afhandling skal danne grundlag for en indholdsliste til selve vejledningen. Efterfølgende er vejledningen tænkt som en vejledning og eksempelsamling der bliver opdateret med jævne mellemrum. Eksemplerne skal fremkomme ved en form for aktionsforskning. Det forventes, at der vil komme flere former for eksempler på sigt: Eksempler hvor en bygherre har benyttet sig af personlige egenskaber som faglige kvalifikationer, samarbejdsevner og sociale kompetencer som underkriterier med et godt resultat, og eksempler hvor det er gået knap så godt. Desuden eksempler hvor en bygherre har benyttet sig af personlige egenskaber som faglige kvalifikationer, samarbejdsevner og sociale kompetencer som underkriterier i en form, hvor kriterierne er justeret til efter ønsker fra forskerverdenen. Også her vil der sandsynligvis komme både gode og knap så gode resultater. Vejledningen og eksemplerne vil blive redigeret af forfatteren med input fra Byggeledelsesgruppen på Aalborg Universitet. Valgene vil blive taget med den indgangsvinkel at ved modstridende løsninger på et problem, så vælges den løsning, som har størst værdi for bygherren, men med henblik på at der bør være en win-win situation på sigt.

Selve indholdet i vejledningen vil fremstå som en form for huskeliste til en bygherre med hensyn til, hvad der bør gennemføres for at få sammensat et optimalt byggeteam, og hvad der giver mest værdi for pengene for bygherren. F.eks. er de første afklaringer en bygherre bør foretage: Hvilken type bygherre er han, hvilken type af udbud ønsker bygherren og hvilke kriterier der overordnet ønskes benyttet ved udvælgelsen og tildelingen. Dernæst skal det afklares om den pågældende bygherre er bundet af regler eller lovgivning på udbudsområdet. Til slut opstilles bygherrens krav til det kommende byggeteam, de samarbejdsregler bygherren ønsker at arbejde efter og endelig de helt konkrete krav til udvælgelsen og tildelingen med hensyn til underkriterier.

Referencer



Referencer

- Adizes, I. (1979) *Lederens faldgruber*. Børsens Forlag 1979
- Andersen, I. (2008) *Den skinbarlige virkelighed*. 4.udg. 2.opl. 2009 Forlaget Samfundslitteratur
- Anlægsteknikforeningen i DK (2007) *Anlægsteknik 2, Styling af byggeprocessen*. Polyteknisk Forlag
- Bacharach, B.S. (1989) *Organizational theories*. AMR1989
- Ballal, T. M. A., Sher, W. D. (2003) *Artificial neural network for selection of buildable structural systems*. Emerald. Engineering, Construction and Architectural Management Vol. 10, nr. 4, 2003, pp. 263 - 271
- Bang, H. L. (2002) *Strategic Organisation og Construction Contracting Firms: Ownership, form, growth and boundaries*. Copenhagen Business School March 2002
- BEC (2007) *Bag om byggeriets nøgletal – mangler*. Byggeriets Evaluerings Center juni 2007
- Bejder, E. (1989) *Development of Quality Specification with Special Emphasis on Reconciliation of Interested Parties*. EOQC Copenhagen 1989
- Belbin, M. (1981) *Management Teams - Why They Succeed or Fail*
- Bertelsen, S. (1997) *Bellahøj ☐ Ballerup ☐ Brøndbystrand – 25 år der industrialiserede byggeriet*. SBI 1997
- Bertelsen, S. (1992) *Musen's Mening*. N&R Gruppen A/S
- Betts, M. (1990) *Methods and data used by large building contractors in preparing tenders*. Construction Management and Economics, 1999, 8, 399 - 414
- Bolius (2008) *Boligejernes Videncenter*. www.bolius.dk 24-11-2008
- Bonde, K. & Sørensen, H. S. (2005) *Produktivitetsudviklingen i Danmark 1966-2003*. Danmarks Statistik
- Byggeskadefonden (2008) *Byggeskadefonden*. www.bsf.dk 25-11-2008
- Bygherreforeningen (2008) **Guide** *Bygherrens indkøbs- og udbudsstrategier – for bedre konkurrence i bygge- og anlægssektoren*. Konkurrencestyrelsen og Bygherreforeningen

- Callesen, G. (2008) *Leksikon for det 21. århundrede*. www.leksikon.org 22-12-2008
- Cankaya, A., Lassen, A., Wandahl, S., Poulsen, S. (2010) *User-driven Innovation in a Supply and Value Network: A Systematic Literature Review*. 11th International CINet Conference - Practicing innovation in times of discontinuity. 2010
- Cheng, E. W. L., Li, H. (2004) *Contractor selection using analytic network process*. Construction Management and Economics, December 2004, 22, 1021 – 1032
- Cheung, S., Lam, T., Leung, M., Wan, Y. (2001) *An analytical hierarchy process based procurement selection method*. Construction Management and Economics, 2001, 19, 427 - 437
- Danmarks Statistik (2005) *NYT fra Danmarks Statistik, indkomst, forbrug, priser*. WWW.dst.dk 02-01-2009
- Dansk Byggeri (2008) *Lederuddannelse*. www.danskbyggeri.dk 25-11-2008
- Dansk Byggeri (2010) *Nyheder og presse*. www.danskbyggeri.dk 14-02-10
- Den Europæiske Unions Tidende (2006) *Kommissionens Fortolkningsmeddelelse*. 01-08-2006
- DFFU (2007) *Møde om udvælgelses- og tildelingskriterier i Dansk Forening For Udbudsret*. 16-05-2007
- Donnellon, A., 2006, *Teamledelse*. Boersens Forlag
- Drejer, I., Vinding, A. L. (2006) *Organisation, 'anchoring' of knowledge, and innovative activity in construction*. Construction Management and Economics, September 2006, 24, 921 - 931
- Ebbesen, R. M. (2008) *Development Practically Speaking – Learning Process in the Danish Construction Industry*. Department of Production, Aalborg University, May 2008
- Ebbesen, R. M. and Ussing, L. F. (2007) *Tendering for Personal Competencies – a way of improvement?* Postgraduate Researchers of the Built & Natural Environment, Glasgow, PRoBE07
- Enderud, H. (1976) *BESLUTNINGER I ORGANISATIONER – i adfærdsteoretisk perspektiv*. Aalborg Stiftsbogtrykkeri
- Erhvervs- og byggestyrelsen (2009) *Byggeregler*. WWW.ebst.dk 28-12-2009
- Erhvervs- og byggestyrelsen (2008) *Byggeriets fremtid - fra tradition til innovation*. WWW.ebst.dk 27-11-2008

- Erhvervs- og byggestyrelsen (2010) *Omfanget af svigt, fejl, mangler og skader*. WWW.ebst.dk 28-06-2010
- Erhvervs- og byggestyrelsen (2008) *Forsøgsbyggerier*. WWW.ebst.dk 26-11-2008
- Erhvervs- og byggestyrelsen (2006) *Vejledning i partnering*. WWW.ebst.dk 03-08-2009
- Eriksson, P. E., Nielsson, T. (2008) *Client perceptions of barriers to partnering*. Emerald. Engineering, Construction and Architectural Management Vol. 15 No. 6. 2008 pp. 527 - 539
- Faber, L. (1984) *Entreprenørers mulighed for eksport*. Aalborg Universitetscenter
- Fabricius J. and Offersen, R. (2006) *EU's udbudsregler I praksis*. EU Forlaget Thomson A/S, Copenhagen
- Fong, P. S., Choi, S. K. (2000) *Final contractor selection using the analytical hierarchy process*. Construction Management and Economics, 2000, 18, 547 - 557
- Fuglsang, L., Olsen, P. B. (2004) *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – På tværs af fagkulturer og paradigmer*. Roskilde Universitetsforlag 2004
- Føllesdal, D. & Walløe, L. (1977) *Argumentasjonsteori og videnskabsfilosofi*. Oslo 1977
- Griffith, A., Headley, J. D. (1997) *Using a weighted score model as an aid to selecting procurement methods for small building works*. Construction Management and Economics, 1997, 15, 341 - 348
- Hansen, K. og Heide, A. (1992) *VirksomhedsOrganisation*. København 1992
- Hatash, Z., Skitmore, M. (1997) *Evaluating contractor prequalification data: selection criteria and project success factors*. Construction Management and Economics, 1997, 15, 129 - 147
- Heltbech, H., Mikkelsen, E.H. og Andersen, L. (1993) *Ledelse og samarbejde*. Langkjær, København
- Høgsted, M. (2003) *Valg af tilbud*. Ingeniøren Bøger 2003
- Høvring, E. (1996) *Politikens Store Fremmedordbog*. Politikens Forlag A/S
- Ingeniøren (1994). *Bedre byggeledelse betaler sig*. Ingeniøren 03-06-1994
- Kjær, H., Skriver, H.J., Staunstrup, E., (2002) *Organisation*. Trojka A/S
- Klagenævnet for udbud. (2008) *Emneregister*. WWW.klfu.dk 10-04-2008

- Klagenævnet for udbud. (2009) WWW.klfu.dk 01-05-2009
- Klagenævnet for udbud. (2010) WWW.klfu.dk 29-01-2010
- Klagenævnet for udbud. (2010a) *Sagerne er optalt af Helle Seidelin fra Klagenævnet*. 18-02-2010
- Konkurrencestyrelsen (2009). *Regler*. www.konkurrencestyrelsen.dk/udbudsomraadet 28-12-09
- KPIzone (2009) www.kpizone.com 14-05-2009
- Kristiansen, K., Emmitt, S., Bonke, S. (2005) *Changes in the Danish construction sector: the need for new focus*. Emerald Vol. 12 No. 5, 2005
- Larsen, H. H. (1982) *Personaleadministration*. Frederiksberg Bogtrykkeri A/S
- Lewin, K. (1997) *Resolving social conflicts*. American Psychological Association. Washington D.C. 1997
- Luhmann, N. (2000) *Sociale systemer. Grundrids til en almen teori*. Hans Reizels Forlag
- Mortensen, S. (2008) *Consensusprojekt Tvedvej, Kolding*. Byggeriets Evaluerings Center
- Møller, J.B. (2001) *Ej ord, men handling*. NCC Danmark A/S
- Nationalbanken (2008) *Produktivitetsudvikling i Danmark 4. Kvartal 2007*. www.nationalbanken.dk 20-11-2008
- Nielsen R. and Treumer, S. (2005) *The New EU Public Procurement Directives*. Djoef. Publishing, Copenhagen.
- Ngwenyama, O. (2007) *Qualitative Research Methods and Theory Building - Kursusmappe*. Aarhus School of Business
- PeopleTools, (2009) *analyseværktøjer*, www.peopletools.dk 13-07-2009
- Petersen, J. Å. S. & Skov, A. (2007) *Dansk fjernvarme i 50 år*. Dansk Fjernvarme
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., Neely, A. (2004) *Networking and innovation: a systematic review of the evidence*. International Journal of Management Reviews, Volume 5/6 Issue 3&4 pp. 137-168. December 2004
- PLUS Tillid (2008) *Arbejdspapir – Gensidig tillid ved samarbejde i partnering*. www.boligfonden.dk PLUSnetværket Oktober 2008

PLUS (2008) *Partnering og tvister i byggeriet – del 1* . www.boligfonden.dk PLUSnetværket 6. Maj 2008

Popper, K. (1959) *The logic of scientific discovery*. London 1959

Pietroforte, R., Gregori, T. (2006) *Does volume follow share? The case of the Danish construction industry*. Construction Management and Economics, July 2006, 24, 711 – 715

Ray, R. S., Hornibrook, J., Skitmore, J., Zarkada-Fraser, A. (1999) *Ethics in tendering: a survey of Australian opinion and practice*. Construction Management and Economics, 1999, 17, 139 - 153

Rebild Kommune (2009) *Udbud og Indkøb. Udbud af bygherrerådgivning på nyt rådhus*. www.rebild.dk 03-11-2009

Soeholm, T. M., Storch, J. (2005) *Teambaserede organisationer i praksis- Ledelse og udvikling af team*. Dansk Psykologisk Forlag

Skaates, M. A., Tikkanen, H., Lindblom, J. (2002) *Relationships and project marketing success*. Emerald. Journal of business & industrial marketing Vol. 17 no. 5 2002, pp. 389 – 406

Skitmore, R. M., Marsden, D. E. (1988) *Which procurement system? Towards a universal procurement selection technique*. Construction Management and Economics, 1988, 6, 71 - 89

Skørping Varmeværk (2009) <http://www.iprod.aau.dk/~i9eb/>

Slagstad, R. (1976) *Positivism, dialektikk, materialisme*. Oslo 1976

Svendsen, G.T., Svendsen, G.L.H. (2006) *Social kapital – en introduktion*. Hans Reitzels Forlag 2006

Svendsen, G.T. (2008) *Tillidsopbygning i partnering*. www.boligfonden.dk PLUSnetværket, Workshop september 2008

Søgaard, P. (2009) www.persoegaard.dk 14-07-2009

Thomas International (2009) www.thomasinternational.net 14-07-2009

Thomassen, M.A. (2004) *Fornuft og ufornuft i byggeriets organisering*. SBI 2004

Thomassen, M.A. (2004) *The economic organization of building processes On specialization and coordination in interfirm relations*. BYG DTU April 2004

Thuesen, C. (2006) *"anvendelse af den rette viden"*. DTU 2006

Thurén, T. (2006) *Videnskabsteori for begyndere*. Rosiente

Ussing, L.F. (2008) *Many Cases in the Danish Building Sector do not Follow the Tendering Rules of the EU Laws*. COBRA08

Ussing, L. Faber (2008) *How does the ideal building team look?* BuHu 8th June 2008

Ussing, L. F., Wandahl, S., Bejder, E. (2010) *How can Requested Cooperation Skills in the Tendering Process fit in with European Legislation?*

Waara, F., Bröchner, J. (2006) *Price and Nonprice Criteria for Contractor Selection*. Journal of Construction Engineering and Management. August 2006

Wandahl, S (2002) *Værdibaseret samarbejde – Processtyring skaber højere produktværdier for alle*. AAU afgangsprøjsjekt juni 2002

Wandahl, S., Faber, L., Bejder, E. (2007) *A Diverse Understanding of Value in the Building Industry*. COBRA07

Wandahl, S., Bejder, E., Faber, L. (2008) *Problem-based teaching in construction law*. COBRA 2008

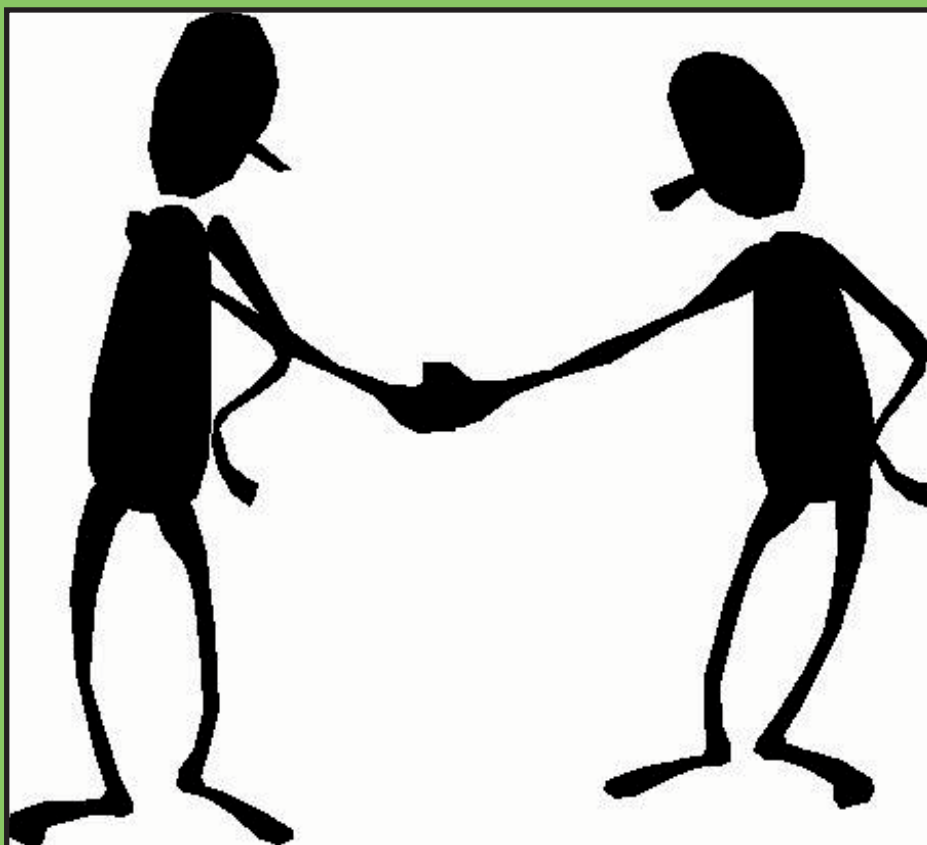
Wong, C. H., Holt, G. D., Cooper, P. A. (2000) *Lowest price or value? Investigation of UK construction clients' tender selection process*. Construction Management and Economics. 2000, 18, 767 - 774

Bilag



Bilag 1

Aftale med BoligfondenKuben



Projektbeskrivelse til Boligfonden Kubens behandling af ansøgning fra AAU, Institut for Produktion, Faggruppen for byggeledelse:

1 Faktuelle oplysninger

1.1 Projektets emne og titel.

Effektivisering af udvælgelses- og tildelingsprocedurer i byggesektoren.

1.2 Projektansøgeren - navn, kontaktmulighed, relation til projektet mm.

Projektansvarlig institution: Institut for Produktion, Faggruppen for byggeledelse, Aalborg Universitet.

Adresse: Fibigerstræde 16, 9220 Aalborg Ø.

SE/CVR-nr.: 32858910 Telefon: 96 35 89 39 Telefax: 98 15 30 30

Faglig projektansvarlig: Lektor akademiingeniør HD Ph.d. Erik Bejder, Institut for Produktion, Faggruppen for byggeledelse Telefon: 96 35 89 50 e-post: i9eb@production.aau.dk.

1.3 Deltagere i øvrigt i projektet.

Projektudøver: Akademiingeniør merkonom Lene Faber har givet tilsagn om at tiltræde som fuldtids projektudøver for gennemførelse af projektet i et treårigt forløb. Projektet vil blive indlejret i et Ph.d. forløb for Lene Faber, således at den videnskabelige tilgang til projektets realisering sikres bedst muligt. Lene Fabers CV er vedlagt.

Daglige sparringspartnere gennem projektforløbet vil bl.a. være øvrige deltagere fra Institut for Produktion, Faggruppen for byggeledelse:

- Lektor akademiingeniør HD Willy Olsen, e-post: wo@iprod.aau.dk.
- Adjunkt civilingeniør Ph.d. Søren Wandahl, e-post: soerenw@iprod.aau.dk, www.wandahl.net.
- Ph.d. studerende civilingeniør Randi Muff Ebbesen, e-post: randi@production.aau.dk.

samt

- Repræsentant for Institut for Arkitektur og Design, AAU
- Repræsentant for Klagenævnet for Udbud

Herudover vil der blive tilsluttet en følgegruppe til sikring af projektets praksisrelevante resultater bestående af ledende praktikere fra byggesektoren. BYGiNORDs styregruppe, der består af ledende repræsentanter fra almene boligorganisationer, bygherrerådgivere/byggeadministratorer, kommuner, arkitekter, rådgivende ingeniører, entreprenører, Dansk Byggeri samt finansieringsinstitutioner, har tidligere tilkendegivet, at man finder temaet særdeles relevant, og at gruppen gerne vil være sparringspartnere til et sådant projekt.

2 Projektbeskrivelse

2.1 Idé og baggrund for projektet

Projektet skal overordnet anskues i forbindelse med den megen fokus på manglende produktivitets- og effektivitetsudvikling inden for byggesektoren

sammenlignet med andre sektorer i erhvervslivet. Det kan diskuteres - og bliver det også - hvorvidt de foretagne målinger og sammenligninger er rimelige under hensyn til de forskellige markeds- og fremstillingsvilkår, sektorerne fungerer under. Målingerne for byggesektoren signalerer imidlertid stagnation over en lang årrække, hvilket i sig selv må give anledning til refleksion. Samtidigt kan bl.a. konstateres, at Klagenævnet for Udbud modtager mange klager i forbindelse tilbudsprocedurer, hvilket ikke er hensigtsmæssigt - hverken set fra de involverede parter side eller set fra en samfundsøkonomisk synsvinkel.

Det er fra mange af byggesektorens parter – bl.a. i Bygherreforeningens partnering vejledning - tilkendegivet, at det er særdeles vigtigt at få samarbejdsparter med de rette faglige og samarbejds-mæssige kvalifikationer tilknyttet et byggeprojekt. Derfor er det relevant at gennemføre et projekt, som særligt fokuserer på udvikling af - formentlig situationsbestemte - udvælgelses- (prækvalificerings-) og tildelingskriterier. Udviklingsmodellen – efterfølgende kaldet ”køgebogen” - skal være udformet til operationel anvendelse blandt bygherrer og andre parter, som skal entrere med samarbejdsparter for at realisere en byggeopgave, såvel i forbindelse med anlæg som i forbindelse med drift af byggeriet. Det vurderes således som udgangspunkt, at der er stort behov for et praksisorienteret ”værktøj”, som både kan anvendes ved udvælgelse af samarbejdsparter, hvor bygherren står frit, og i situationer hvor den nationale tilbudslov eller EU direktiverne er gældende.

Det kan desuden konstateres, at flere nye effektivitetsudviklingstiltag i byggesektoren ofte støder på barrierer i forbindelse med tiltagens implementering i praksis og dermed ikke opnår den fulde tilsigtede effekt. Ved udviklingen af bedre udvælgelses- og tildelingsprocedurer vil det derfor også være relevant at give forslag til hvordan procedurerne skal indføres i praksis samt forslag til procedurer for løbende forbedring af ”køgebogen”.

Under hensyntagen til byggesektorens stigende interesse for og anvendelse af partnering samarbejde vil det også være relevant at indbefatte vurderinger af, hvorvidt eksempelvis tættere strategiske partnering samarbejdsformer kan være relevante elementer i forbindelse med bygherrens udvælgelse af leveranceteams.

Som en ”sideeffekt” vil projektet samtidigt styrke faggruppen for byggeledelse, som særligt varetager uddannelsen til civilingeniør med speciale i byggeledelse ved Aalborg Universitet. Faggruppen vil således også udbygge sin forskningsmæssige og undervisningsmæssige kapacitet og kompetence ved at opstarte og gennemføre dette projekt. Faggruppen arbejder i øvrigt ud fra, at byggeriet på organisatoriske, planlægningsmæssige og produktionsmæssige områder også kan lære af anden industri. Informationsfolder vedrørende specialet i byggeledelse er vedlagt ansøgningen.

Lene Faber, som har tilbudt at være projektudøver, har mange års praksiserfaring fra byggeriet samt erfaring som underviser, jf. Lene Fabers CV. Ansættelse af Lene Faber i et projektforsløb med ovennævnte tema vil derfor være et væsentligt aktiv for byggesektoren, for faggruppen og for byggeledelsesuddannelsens videre udvikling.

2.2

Problemformulering

I et byggeprojekt drejer det sig om såvel at blive bedre til at lave de rigtige ”ting” som til at lave ”tingene” rigtigt. Dette kan også formuleres som at

forbedre processens ”ydre” og ”indre” effektivitet, hvor den ydre effektivitet afspejler hvor godt interessenterne behov er transformeret til konkrete projektspecifikationer, mens den indre effektivitet afspejler hvor effektivt projektorganisationen udnytter sine ressourcer i forbindelse med at realisere projektspecifikationerne. Samlet kan den ydre og indre effektivitet benævnes som processens totaleffektivitet.

Dette indbefatter bl.a., at byggeorganisationen skal blive dygtigere til at fastsætte, realisere og - under drift - opretholde de kvalitetsegenskaber, som tilgodeser interessenterne behov. Disse egenskaber kan bl.a. være relateret til områder som bygværkets placering, æstetik, funktion, mere tekniske aspekter som pålidelighed og driftsvenlighed, miljø og arbejdsmiljø såvel under anlæg som under drift samt byggetid og totaløkonomi/levetidsøkonomi.

Der er mange forskellige tiltag til at imødekomme ovennævnte behov på en bedre måde, eksempelvis via større fokus på værdiledelse, værdibaseret ledelse, trimmet byggeri og partnering. Dette forskningsprojekts hovedproblemstilling er imidlertid et spørgsmål om, hvordan bygherren og andre relevante parter fra starten af og gennem byggeprocessen bliver bedre til at udvælge de rette samarbejdspartere i et byggeprojekt – altså en ”på forkant” tilgang til, at det udvalgte team besidder de helt rette faglige og samarbejds-mæssige kvalifikationer til at realisere bygherrens vision om en bedre ydre og indre effektivitet i et konkret byggeprojekt?

Som underspørgsmål hertil undersøges, hvorledes et allerede etableret og dokumenteret strategisk partnering samarbejde hos et leveranceteam i nærmere situationsbestemte tilfælde kan bidrage til en forøgelse af totaleffektiviteten og dermed vil være en – blandt flere - relevante modeller at tage i betragtning ved udvælgelse af samarbejdspartnere?

2.3 Mål og målgruppe for projektet

Projektets løbende og endelige output forventes bl.a. at være et operationelt ”værktøj” til situationsbestemt fastlæggelse af bedre udvælgelses- og tildelingskriterier og procedurer. Der ønskes således udviklet en ”kogebog” til byggesagens bygherre(-r), rådgivere og udførende parter – en ”kogebog” som støtter parterne i udvælgelsesprocessen på en praksisorienteret måde, og som også angiver eksempler på uhensigtsmæssige fremgangsmåder.

Idet totaleffektivitet i et byggeprojekt også omfatter fokus på effektiv drift i forbindelse med samlet fokus på totaløkonomi/levetidsøkonomi er det også et mål, at værktøjet kan anvendes i forbindelse med udvælgelse af relevante samarbejdspartner til sikring af effektiv varetagelse af ”Facilities Management” opgaven i byggeriets brugs periode.

Et mere isoleret mål med projektet er at skabe grundlag for en reduktion af de mange sager ved Klagenævnet for Udbud, således at ressourcespild ved sådanne tvister imødegås (se www.klfu.dk).

Med henblik på at fremme en løbende forbedring af ”kogebogen” er det også et mål at få udviklet et koncept, som kan sikre, at indhøstede erfaringer i forbindelse med anvendelse af ”kogebogen” blandt byggesektorens praktikere bliver opfanget, bearbejdet og indlejret i en løbende videreudvikling af ”kogebogen”.

Det er endeligt et mål at dokumentere ovennævnte ”kogebogs” relevans på et højt videnskabeligt niveau via indlejring af projektet i et Ph.d. projekt.

Projektets målgruppe vil naturligt være myndigheder, bygherrer, driftsherrer, rådgivere og udførende parter i byggesektoren.

2.4 Synlige resultater af projektet (formidlingen)

Projektet vil generelt blive løbende formidlet via en offentlig tilgængelig ”projektweb”. For så vidt angår overordnede delrapporteringer henvises til nedennævnte foreløbige hovedtidsplan.

Formidlingen vil desuden ske dels via netværkerne ”BYGiNORD”, ”Bygherrer skaber værdier” og ”Lean Construction DK”. Der vil også ske formidling via publicering af artikler, både videnskabelige og mere bredt orienterede artikler, som offentliggøres i journals, ved konferencer og i fagtidsskrifter.

Derudover vil formidlingen ske via undervisningen af studerende. I denne sammenhæng udarbejder ”Anlægsteknikforeningen i Danmark” lærebøger for bygningsingeniørstuderende ved ingeniørhøjskoler og universiteter i DK. Bl.a. er udgivet lærebogen ”Anlægsteknik 2 - Styling af byggeprocessen”, 2. oplag, 2005, som i øvrigt også anvendes af byggefirmaer og professionelle bygherrer. Denne lærebog - hvor to af faggruppens medlemmer er ansvarlige for indholdet - formidler forskellige tiltag til effektivisering af byggeprocessen. Nye erkendelser omkring udvælgelses- og tildelingsprocedurer i byggesektoren vil naturligt indgå i kommende opdateringer af ”Anlægsteknik 2”.

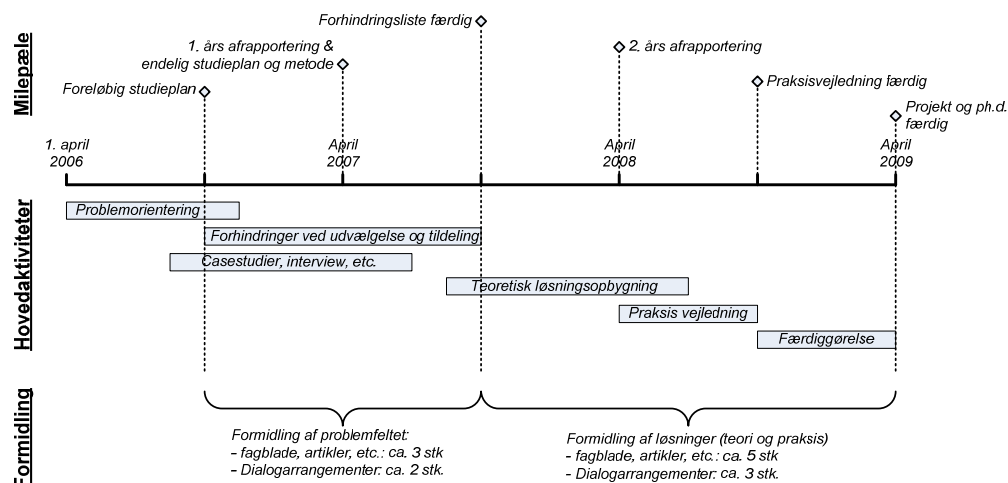
Med henblik på at tilvejebringe et bredere kendskab til projektets resultater, herunder forbedrede muligheder ved anvendelse af ”kgebogen”, vil der ved projektperiodens afslutning blive udarbejdet et mindre, sammenfattende skrift, som på en lettere tilgængelig måde formidler projektets resultater.

2.5 Eventuel sammenhæng med andre lignende projekter

Projektet ligger naturligt i forlængelse af tidligere udviklings- og forskningsprojekter gennemført af faggruppen for byggeledelse ved AAU, herunder bl.a. Søren Wandahls Ph.d. projekt ”Value in Building” (se www.wandahl.net), BYGiNORD netværkets foreløbige resultater (støttet af FondenRealdania - se www.byginord.dk), BygSol projektet hvor Randi M. Ebbesen er tilknyttet som Ph.d. studerende (se www.bysol.dk), diverse forskningspublikationer udarbejdet af faggruppens medlemmer samt det løbende samarbejde, der foregår mellem studentergrupperne og byggevirksohmhederne under uddannelsen til civilingeniør med speciale i byggeledelse ved AAU.

2.6 Foreløbig fremgangsmåde og hovedtidsplan

Projektet forventes gennemført over en treårig periode med start ca. 1. april 2006 med delrapporteringer som angivet på efterfølgende figur. I forbindelse med udarbejdelse af den viste mere detaljerede problemformulering i projektets indledende fase forventes det, at erfaringer fra bl.a. Byggeskadefonden, Klagenævnet for Udbud, PAR, FRI, Dansk Byggeri, Tekniq samt interviews med praktikere, dvs. professionelle bygherrer, rådgivere, udførende og bygningsmyndigheder, vil give relevante input til problemstillinger, som årsagsmæssigt (bl.a.) kan henføres til uhensigtsmæssig kompetencesammensætning i byggeteamet og dermed også give input til forebyggelse af sådanne konstaterede problemstillinger ved udvikling af bedre udvælgelses- og tildelingskriterier.



3 Projektbudget

3.1 Samlet budget for projektet.

Projektets samlede budget udgør over tre år ca. kr. 2 mio. Beløbet fremkommer som omkostninger til projektudøverens gennemførelse af forskningsprojektet (løn, rejser, ophold, kurser mm), som udgør ca. kr. 1,6 mio. Hertil kommer omkostninger til udvikling og vedligeholdelse af projektweb, afholdelse af følgegruppemøder og øvrig faglig sparring, øvrige rejser og diæter samt formidling mm på overslagsmæssigt kr. 0,4 mio.

3.2 På tænkt finansiering, herunder egenfinansiering samt forbrug i forhold til tidsplan.

Der ansøges om støtte på kr. 500.000 fra Boligfonden Kuben. Beløbet ønskes tildelt i tre årlige rater, alternativt seks halvårslige rater. Restfinansieringen på kr. 1.5 mio. forventes at fremkomme som egenfinansiering fra AAU.

Med venlig hilsen

For faggruppen for byggeledelse

Erik Bejder

Bilag 2

Summering af interview



Bilag 2.1

Interviewrunde 1

Summering på svar vedr.:

Spørgsmål vedrørende firmaets procedure i forbindelse med udvælgelse og tildeling af opgaver.

Der er i denne undersøgelse gennemført interview med 5 bygherrer, 5 rådgivere og 5 entreprenører. Interviewene er gennemført i efteråret/vinteren 2006/2007.

1. Hvem bestemmer, hvilke opgaver der tages ind/ regnes tilbud på?

Bygherren: Ledelsen eller ledende medarbejder tager beslutninger om, hvad der bygges, og hvem der involveres.

Rådgiveren: Ledelsen/ledende medarbejdere fra afdelingschefer og op sorterer opgaver og afhandler dem.

Entreprenøren: Ledende medarbejdere /sælger vælger og sorterer efter ledelsens anvisning sammenholdt med egen erfaring/mening.

2. Hvordan vælges opgaverne?

Bygherren: Ved behov for et konkret byggeri skal der vælges efter ønsker og type af opgave. Derefter vælges ud fra hvem, der skønnes egnet til at udføre opgaven.

Rådgiveren: Vælges typisk af toplederne og mellemlederne, ikke efter noget bestemt system, mere efter de enkeltes personlige vurderinger, men selvfølgelig i overensstemmelse med firmaets politikker.

Entreprenøren: Store opgaver vælges af topledelsen, mindre af mellemlederne. Der vælges efter de retningslinier, der er for, hvad de enkelte afdelinger beskæftiger sig med. De enkelte ledere har en vis personlig indflydelse på, hvad der bliver sagt ja og nej til.

3. Hvorfor vælges på denne måde?

Bygherren: Der er ønske om at vælge arkitekt, der kan matche bygherrens ønske om stil. Entreprenøren vælges ud fra et ønske om, at byggeriet bliver så billigt som muligt, dog i den rette kvalitet og med en sag, der glider så let som muligt. Den rådgivende ingeniør skal sikre, at kvaliteten er ok, men samtidig kunne samarbejde med de øvrige, således at tingene kører.

Rådgiveren: Ønsker at få en proces, der glider uden for mange kampe. Derfor vælges opgaver ind i mellem fra, hvis det skønnes, at enten bygherren eller entreprenørerne er for besværlige. En opgave skal give en rimelig indtjening, og det hænger tit sådan sammen at ved opgaver, hvor man kæmper mod hinanden, er der ikke penge til DB, de bliver brugt til slåskampe.

Entreprenøren: Det primære er at tjene penge, men man ønsker også at have en proces, der er sjov. Hvis medarbejderne skal kæmpe hårdt, er det vigtigt, at de har et ejerskab til opgaverne, derfor er det vigtigt, at de har medbestemmelse. I de sager, hvor man er meget i dialog og ikke er i benhård konkurrence, er der tid for alle parter til at tænke over valg, og disse sager giver derfor tit de bedste resultater.

4. Betyder det noget for valgene, om man kender personerne på forkant?

Bygherren: Ja, så har man en fornemmelse af, hvad man kan forvente.

Rådgiveren: Ja, har man en erfaring med nogle mennesker, positive/negative, så kan man tage forholdsregler og vælge til/fra efter disse.

Entreprenøren: Ja, når man kender personerne på forkant, så ved man, om de typisk kræver meget/lidt arbejde, og man har lettere ved at bedømme priser og arbejdspress.

5. Hvis ja – Hvad hvis det er positivt/negativt?

Bygherren: Forsøges evt. fravalgt, hvis kendskabet er meget negativt. Man bliver mere positiv overfor personer, som man har et positivt forhold til.

Rådgiveren: Fravalg og tilvalg er ikke altid mulig, men man bliver mere påpasselig og negativt indstillet på forhånd, hvis man har negative relationer fra tidligere.

Entreprenøren: Bygherrer til- og fravælges ikke, men man tilpasser sig. Er der positive relationer, bliver det som reglen et godt samarbejde. Er der negative relationer, er risikoen for

negative konflikter stor. Rådgivere og underentreprenører forsøges tilvalgt/fravalgt afhængig af, om relationerne er positive eller negative.

6. Hvad betyder prisen?

Bygherren: En del, næsten altid er der et budget, som skal holdes, og så vil man gerne have så meget så muligt for pengene.

Rådgiveren: En del, det er pengene man lever af, så de skal være der, men man er villig til at "betale" lidt for at få en sag med få problemer. Underentreprenører vælges mest på prisen, øvrige mere på personrelationer.

Entreprenøren: Næsten alt, dækningsbidragene er så små, at man er nødt til at tænke rationelt.

7. Hvad betyder kvaliteten?

Bygherren: Meget, pris og kvalitet bør følges ad.

Rådgiveren: Betyder meget, men det er svært at måle. Men god kvalitet er der mindre "bøvl" bagefter.

Entreprenøren: For nogle betyder det en del, det giver god omtale, at man leverer noget, der er i orden. For andre betyder det intet, bygherren får kun, hvad han har betalt for, og det er hans problem, hvis han har købt for billigt.

8. Hvad betyder det, at virksomheden, der vælges, har lokalkendskab?

Bygherren: Ikke så vigtigt, hvis firmaerne har de rigtige faglige kompetencer. Men skulle de kommende driftsfolk vælge, ville det være alfa/omega, at det er lokale firmaer, der udfører arbejdet. De er lettere at få fat i efterfølgende.

Rådgiveren: Faglige kompetencer er vigtigere.

Entreprenøren: Ikke så vigtigt, men kan være praktisk ved evt. garanti og service. Men det er vigtigt, at virksomheden kender evt. specielle ting ved et lokalområde.

9. Kan der nævnes en sag, hvor proceduren har været dårlig? Hvad var dårligt ved den? Hvordan har I selv ageret, og hvordan har de andre parter ageret? Hvem og hvad var skyld i, at tingene ikke gik godt?

Bygherren: Sager hvor økonomi og kvalitet ikke er klare. Det medfører dårligt samarbejde, man arbejder efter forskellige værdier, og en eller alle bliver tabere. "Ukendte" bør checkes bedre fra starten, så personerne kan kommunikere og ikke misforstår hinanden. Bygherren skal måske være bedre til at afklare, hvad man vil have.

Rådgiveren: Bygherren forlanger mere, end der er penge til. Flere bygherre på en gang har typisk ikke de samme krav, og de kan være modsatrettet. Det giver en kamp op ad bakken, som er meget svær at løse. Rådgiverne og entreprenørerne bør med på banen tidligere, så vil bygherren få et mere realistisk ønske, der passer til økonomien.

Entreprenøren: Offentlige byggeriet, hvor politikere er bygherre. Her kan det ske, at der bliver spillet konge, og der går politik i valgene. Det giver slåskampe, og alle andre end bygherren får en dårlig sag, hvis man ikke vil hænges ud i pressen.

10. Kan der nævnes en sag, hvor proceduren har været god? Hvad var godt ved sagen? Hvordan har I selv ageret, og hvordan har de andre parter ageret? Hvem og hvad var skyld i, at tingene gik godt?

Bygherren: Sager hvor folk er håndplukket og har et godt samarbejde. Er man positivt stemt over for andre, er der en større chance for, at man hjælper hinanden i stedet for at slå.

Rådgiveren: Rammeaftaler/partnering sager. Her er de rigtige folk med fra starten, man får afklaret værdier og ønsker, så alle har chance for at få en god sag.

Entreprenøren: Sager hvor alle er med fra udbudsfasen. Her kan man få en god dialog, således at bygherren får, hvad han ønsker sig, projektet vil arkitekten være bekendt, projektet er bygbart, og alle tjener penge.

11. Hvordan skal procedurerne være hvis I kunne vælge frit?

Bygherren: Vælge efter hvem man ved er gode samarbejdspartnere, er reelle, til at stole på og arbejder for alles bedste og ikke kun for egen vindings skyld. En der ser langsigtede samarbejder.

Rådgiveren: Vælge personrelateret. Sammensætte hold fra idefasen, således at bygherren får mest mulig for pengene.

Entreprenøren: Bygherre vælger entreprenørerne, men de vil gerne vælges efter kriterier, der er entydige og kendt på forhånd. Underentreprenører vælges mest efter pris, men flere entreprenører ønsker at vælge efter personer, andre mener, at kun prisen betyder noget ved valg af underentreprenører.

12. Betyder det noget, hvilke personer en virksomhed sætter på en opgave? Hvorfor/hvorfor ikke?

Bygherren: Ja, vigtigt at man kan samarbejde.

Rådgiveren: Ja, kommunikation og sympati er vigtigt.

Entreprenøren: Lidt, men vi tilpasser os bygherren og underentreprenørerne. Mest vigtigt hvis der er meget at lave.

13. Hvordan vælger I personer til en opgave? Hvorfor sådan?

Bygherren: Efter faglige kompetencer og egne ønsker. Det er vigtigt, at et samarbejde fungerer godt. Man skal tænke ens, hjælpe hinanden, lytte og supplere hinanden.

Rådgiveren: Hvem er ledig og personlig kemi. Vigtigt at man leverer til tiden, i den rette kvalitet, er en medspiller, er kreativ og kan se tingene fra andres sider.

Entreprenøren: Vælger mest efter, hvem der er ledig, men forsøger at vælge efter, hvem der har de bedste relationer til bygherren og underentreprenørerne.

14. Hvordan ville du vælge, hvis du kunne vælge frit?

Bygherren: Efter faglige kompetencer og personlige egenskaber, der passer bedst til det pågældende byggeri.

Rådgiveren: Helst faste samarbejdspartner, som passer til de øvrige med hensyn til faglighed og personlig egenskaber. Helst sager, der giver en bedre indtjening, end der er i øjeblikket.

Entreprenøren: Den bedst egnede til det pågældende projekt. Både faglige og personlige kompetencer bør være i orden. Vigtigt at kunne sige nej til en opgave, hvis de rigtige personer ikke er ledige.

15. Betyder det noget for jer, hvad de andre parter synes, hvis I har en sag, som for jer fungerer godt, og I tjener gode penge?

Byggherren: Afhænger af et problems størrelse. Men generelt er det mest behageligt, at alle synes, at det har været en god sag og har tjent penge. Det giver et bedre startgrundlag for næste sag.

Rådgiveren: Betyder en del. Det er aldrig rart at være en del af en dårlig oplevelse. Utilfredse kunder skal der tales med, problemet bør løses.

Entreprenøren: Bør betyde meget. Giver et bedre omdømme, hvis alle er glade. Det kunne give flere sager, hvis omdømmet er godt.

En enkelt entreprenør mener ikke, at det betyder noget. Det er rådgivernes opgave at afklare evt. utilfredshed og løse det.

Bilag 2.2

Interviewrunde 2

2.2.1 Virksomheder til interview i runde 2

Bygherrer:

Privat: Vestas, Kuben

Offentlig: Aalborg Kommune, Forsvarets Bygningstjeneste

Rådgivere:

Ingeniør: Niras, PlanEnergi

Arkitekt: Arkitektfirmaet Nord, KPF arkitekter

Bygherrerådgiver: Envidan, Rambøll

Entreprenører:

Totalentreprenører: Enggaard, NCC

Hoved-/storentreprenører: Myhlenberg

Fagentreprenører: S.P.Jensen, Larsen og Sørensen Holding

2.2.2 Spørgsmål til virksomhederne

Udarbejdede Spørgsmål (side 153) er et eksempel på en udbudsbeskrivelse, som den kan se ud fra en bygherre i fremtiden med hensyn til udvælgelses- og tildelings kriterier. Udbudsbeskrivelsen tager både udgangspunkt i, at en bygherre som hovedregel ønsker at få mest værdi for pengene og i, hvad management teori foreslår i forhold til at sammensætte et ideelt team på et projekt.

Resultaterne fra management studier viser, at for at opnå et effektivt team skal en gruppe af personer som udgangspunkt have tillid til hinanden, og denne tillid styrkes gennem længere tids samarbejde. Teamet som helhed skal besidde både de for opgavens løsning nødvendige faglige kvalifikationer, og samtidig også have hensigtsmæssige samarbejdskvalifikationer.

Tillid er således et meget vigtigt element for at opnå et effektivt team. Tillid vokser typisk mellem personer, des bedre personerne kender hinanden. Det vil i praksis betyde, at chancen for at kunne sammensætte et team, der er effektivt, er større, hvis personerne i et nyt team kender hinanden i forvejen fra lignende samarbejder. Kender personerne ikke hinanden, kan tilliden selvfølgelig opbygges, men det vil tage tid. Afhængig af projekternes længde og kompleksitet er det derfor formålstjenligt, at personerne i et team som udgangspunkt har en form for tillid til de øvrige deltagere, enten fra tidligere opgaver eller fra andre sammenhænge f.eks. bestyrelser, idrætsklubber o.l..

Et effektivt team er et team, der med en afmålt indsats kan lede og styre et projekt, så succeskriterier og delmål opfyldes, herunder aflevering til aftalt tid, aftalt kvalitet og til den aftalte pris. Teammedlemmerne er gode til at samarbejde, løse konflikter på en konstruktiv måde og har personlige og faglige kvalifikationer, der supplerer de resterende teammedlemmer, således at teamet hele tiden maksimerer værdien på projektet. Med det udgangspunkt vil der, for at kunne vælge den rette person til et team, stilles krav til personens faglige kvalifikationer og personens samarbejdsmæssige kompetencer.

Et idealteam besidder ifølge management teori følgende ni roller:

- | | | |
|---------------|-----------------|--------------|
| ▪ Idemand | ▪ Analysator | ▪ Specialist |
| ▪ Opstarter | ▪ Organisator | ▪ Afslutter |
| ▪ Koordinator | ▪ Kontaktskaber | ▪ Formidler |

En person i et team kan godt besidde flere af ovennævnte roller, men teamet som helhed bør besidde alle ni roller tilsammen for at nærme sig et effektivt team.

Vedrørende udvælgelse

Udvælgelses- og tildelings kriterier i vedlagte udbudsbeskrivelse er altså valgt ud fra ønsket om at få et effektivt arbejdende team til at udføre opgaven, det vil sige at bygherren får mest værdi for pengene.

Udgangspunktet er her, at de bydende leverer et team. Hvordan det team sammensættes er i første omgang op til de bydende, men bygherrens forventninger er at få et team, der er så effektivt som muligt i situationen. Derfor er et af udvælgelseskriterierne: Teamets kompetencer og nøglemedarbejdernes samarbejdsreferencer på lignende opgaver vægtet højt.

Økonomiske nøgletal og en bankudtalelse om villigheden til at stille sikkerhed til og med fem års drift ønskes vægtet for at have en vis sikkerhed for, at de bydende økonomisk magter opgaven.

Nøgletal fra Byggeriets Evalueringscenter om overholdelse af tidsfrister, mangler og kundetilfredshed ønskes vægtet for at få en vis sikkerhed for, at de i teamet repræsenterede virksomheder som udgangspunkt er i stand til at aflevere byggeprojekter til tiden med så få mangler som muligt og i en stand, hvor kunden er så tilfreds som muligt.

Vedrørende tildeling

Ved selve tildelingen er pris, tid og kvalitet inkl. styring af disse parametre vægtet. Det er områder de fleste bygherrer ønsker at stille krav til for at få mest værdi for pengene ud fra en totaløkonomisk betragtning.

Under selve projektfasen fra kontrakt over projektering, udførelse og drift vil det valgte team blive suppleret med yderligere teammedlemmer i form af bygherren og brugerne eller repræsentanter fra disse. Også med denne udvidelse ønsker bygherren naturligt at komme så tæt på et effektivt team som muligt. For at opnå dette skal medlemmerne i teamet kunne kommunikere tillidsfuldt med disse. For at kunne dette kræves der forskellige samarbejds-mæssige kvalifikationer hos nøglemedarbejderne. Derfor er den personlige samtale med teamets nøglemedarbejdere og en personlighedstest på nøglemedarbejderne vægtet ved tildelingen.

Nøgletal for samarbejde og faglige kvalifikationer og på anden vis dokumenterede erfaringer hos påtænkte nøglemedarbejdere er også vægtet. Disse nøgletal findes p.t. ikke hos Byggeriets Evalueringscenter, men kan på sigt blive indarbejdet analogt til at lignende tal i dag findes i Storbritannien.

Kontakten til bygherre og brugerne under driften er ligeledes vægtet.

I det vedlagte udbud er der ikke taget hensyn til nogen lovgivning på udbudsområdet, men udelukkende til hvad management teorier anbefaler samt anbefalinger fra tidligere indledende interviews med branchens aktører. Virksomhedernes kommentarer ønsker derfor givet *uden* skelen til gældende lovgivning.

Spørgsmålene til casen bedes besvaret ud fra den interviewedes holdning til enten at udvælge og tildele efter den beskrevne metode eller selv at blive valgt og få tildelt en opgave efter den beskrevne metode.

Hvis den interviewede har forskellige holdninger til spørgsmålene, afhængig af om man er "køber" eller "sælger", ønskes der 2 besvarelser.

Spørgsmål

1. Bygherren bør ved udvælgelsen af leveranceteamet ikke alene stille krav til den enkelte virksomheds faglige kompetencer, men også stille krav til hele det tilbudte teams dokumenterede samarbejds-mæssige kompetencer – herunder også at nøglemedarbejderne kender hinanden fra tidligere.

Er I: 1-helt enig 3-hverken enig eller uenig 5-helt uenig

Hvorfor?

Hvilke fordele/risici vil der være ved at kræve dokumenteret erfaring fra tidligere samarbejder?

2. Med henblik på at afdække de samarbejds-mæssige kompetencer bør bygherren kræve en personlig samtale med teamets nøglemedarbejdere og en test af nøglemedarbejderne ved tildelingen. Samtalen og testene vægter i tildelingen.

Er I: 1-helt enig 3-hverken enig eller uenig 5-helt uenig

Hvorfor?

Hvilke fordele/risici vil der være ved personlige samtaler og persontests?

3. Bygherren bør stille krav om at godkende en ny nøgleperson på et projekt, hvis der skal skiftes en person efter indgåelse af kontrakt.

Er I: 1-helt enig 3-hverken enig eller uenig 5-helt uenig

Hvorfor?

Hvilke fordele/risici vil der være ved at overlade en sådan godkendelse til bygherren?

4. Hvis der skal være det mest effektive samarbejde på projektet, hvordan vil I så vægte tildelingskriterierne oplyst på vedlagte udbud?
5. Mener I, at der er et eller flere kriterier af de førnævnte, der direkte eller indirekte kan medføre enten større eller mindre værdi for bygherren? Evt. hvilke?
6. Hvilke tildelingskriterier vil jeres virksomhed gerne have tildelt en opgave på baggrund af, hvis I selv må opstille kriterierne? Hvorfor?

Udbud af MultiCenter i Skelund/Veddum

Hermed udbydes bygning af en idræts/multihal i Skelund/Veddum Mariagerfjord Kommune. Hallen skal opføres på Pejtersvej matr. Xx placeret mellem Skelund og Veddum. Entreprisearealet er på ca. 10 ha, se illustration nedenfor, grønt areal nord/vest for den sorte linje. Hallen forventes at indeholde ca. 1500 kvm. Projektet er en del af det store projekt "Natur- og sportspark i Skelund/Veddum" som er placeret på nærliggende arealer. Bygherren er det private selskab Skelund/Veddum Natur- og Sportspark I/S. Halprojektet udbydes i totalentreprise, som indeholder følgende:

- Projektering af hal og udeareal (10 ha).
- Opførelse af hal og indretning af udearealer.
- Drift af projektet i 25 år fra afleveringen.



Arealstørrelser:

Skelund Veddum Natur- og Sportspark ialt: ca. 90 ha

Heraf skal ca. 19 ha på sigt overføres til byzone.

De resterende ca. 71 ha bevares som rekreativt område og forbliver i landzone.

- Areal til brug for MultiCenter: ca. 10 ha
- Areal til brug for energiforsøgsparceller: ca. 9 ha.
- Areal til sø: ca. 10 ha.
- Areal til Byskov: ca. 6 ha.

Sammenligningstal:

- Areal på Madum Sø: ca. 200 ha
- Areal på Store Økssø: ca. 30 ha
- Areal på sø ved Bælum som Rebild Kommune overvejer at etablere: ca. 25 ha

Forslag til etapeopdeling og udbygningstakt:



Prækvalifikation

Interesserede kan fremsende en ansøgning om at komme i betragtning til opgaven til xxxx. Ansøgningen skal være modtaget senest tirsdag den. 2. februar 2010 kl. 12.00.

Ansøgningen skal indeholde følgende oplysninger:

1. For nøglevirksomhederne i teamet: Firmaernes navn, adresse, cvr-nr. og ejerforhold
2. Navn, tlf. nr. og mailadresse på ansøgerens kontaktperson

3. Oplysning om nøglevirksomhederne, inklusiv oplysning om kernekompetencer, antal medarbejdere m.v.

4. Oplysninger om omsætning og økonomiske nøgletal for de seneste 3 år i nøglevirksomhederne samt en bankudtalelse om villigheden til at stille sikkerhed til og med de første fem års drift.

5. Nøgletal fra Byggeriets Evalueringscenter fra alle nøglevirksomheder om overholdelse af tidsfrister, mangler og kundetilfredshed for de betydeligste tidligere gennemførte entrepriseopgaver inden for de seneste tre år efter reglerne i § 8 i Erhvervs- og Byggestyrelsens bekendtgørelse om nøgletal for statsbyggerier m.v., herunder især fra tilsvarende entrepriseopgaver som den udbudte (dvs. et eller flere relevante "faktablade").

Hvis tilbudsgiver har fået beregnet nøgletal for mindst tre tidligere gennemførte entrepriseopgaver inden for de seneste tre år, skal tilbudsgiver tillige aflevere supplerende oplysninger efter reglerne i § 8, herunder bl.a. vægtet gennemsnit for hvert af de nævnte nøgletal samt oplysning om helt eller delvist afbrudte evalueringssager (dvs. en "karakterbog")

Hvis tilbudsgiver ikke er i besiddelse af nøgletal beregnet efter bekendtgørelsens definitioner, skal tilbudsgiver aflevere tilsvarende oplysninger til brug for udvælgelsen, jf. bekendtgørelsens § 8, stk. 5. Tilsvarende oplysninger er oplysninger om de betydeligste tidligere præstationer inden for de seneste tre år, der dokumenterer, at tilbudsgiver kan leve op til de stillede krav og ønskede kvalifikationer på de fire områder.«

6. Eksempler på lignende opgaver, i form af korte beskrivelser, som teamet eller dele af teamet har løst (max en side pr. eksempel). Bygherren ønsker oplyst i hvilket omfang projektets succeskriterier blev overholdt, herunder afleveret til tiden, i aftalt kvalitet og til aftalt pris (evt. også noget om dokumenteret brugertilfredshed). Der ønskes kontaktoplysninger til referenceperson hos bygherren, som kan kontaktes for yderligere information.

Der ønskes ikke yderligere materiale tilsendt.

Der vil blandt ansøgerne blive udvalgt maks. 5 team til deltagelse i det endelige udbud. Udvalgelsen vil ske efter en vurdering af hvilke team, der ud fra de medsendte oplysninger skønnes kvalificeret til at løse opgaven.

Vægtning i udvælgelseskriterier vil være som følgende:

Teamets eller dele af teamets kompetencer og samarbejder på lignende opgaver (vægtning ≥ 50 %)

Dokumenteret tidligere samarbejder med godt resultat på lignende opgaver hos alle nøglemedarbejder vil blive vægtet højest.

Økonomiske nøgletal (dækningsgrad, likviditetsgrad, soliditetsgrad) og en bankudtalelse om villigheden til at stille sikkerhed (vægtning ≤ 25 %)

Nøgletal fra Byggeriets Evalueringscenter om overholdelse af tidsfrister, mangler og kundetilfredshed (vægtning $\leq 25\%$)

Resultatet af udvælgelsen forventes at foreligge omkring 1. marts. Herefter får alle deltagere svar, og de udvalgte team får tilsendt udbudsmateriale med information om opgaven og udbuddet.

Bygherren vil orientere samtlige fravalgte ansøgere om årsagen hertil.

Udbud

Der er indbudt 5 bydende bestående af følgende teams:

1. Entreprenør X, Ingeniør Y og Ark Z
2. Entreprenør 1, Ingeniør 2 og Arkitekt 3
3. O.S.V

Licitationen finder sted 1. maj 2010. På denne dato afleveres som minimum følgende:

- Totalpris for projektet. Opdelt i anlæg og drift.
- Tidsplan inkl. en beskrivelse af hvordan teamet vil styre overholdelse af tidsplanen.
- En beskrivelse af hvad projektet indeholder inkl. materialevalg, samt en beskrivelse af hvordan det sikres, at det valgte bliver udført som beskrevet. (bl.a. forslag til kvalitetsplaner hos de involverede parter)
- Skitse til driftsplan.
- Plantegninger, facadetegninger, situationsplan.
- Organisationsplan for projektet inkl. cv for nøglemedarbejdere. Cv'et skal indeholde både faglige kvalifikationer og dokumenterede personlige kvalifikationer eventuelt i form af anbefalinger. Nøglemedarbejdere fra de øvrige involverede virksomheder skal også fremgå af organisationsplanen, og deres cv skal ligeledes vedlægges. Det skal ligeledes fremgå, hvilke delopgaver den enkelte nøglemedarbejder varetager på projektet. De bydende skal principielt fastholde bemanningen af nøglemedarbejdere og medarbejdere i tæt samarbejde med disse under hele projektet. Er det på grund af sygdom, jobskifte eller anden tvingende årsag nødvendigt at skifte en nøglemedarbejder eller en medarbejder i tæt samarbejde med en nøglemedarbejder, skal den nye som minimum have samme kvalifikationer og erfaringer som den person, som skal erstattes. Hver enkelt ny medarbejder i projektorganisationen skal godkendes af bygherren.

Efter aflevering af de skriftlige materialer vil bygherren gennemgå disse og efter ca. 14 dage indkalde de enkelte team til en personlig samtale. Ved denne samtale, hvortil der er afsat en halv dag, er formålet at den bydende kan præsentere sit tilbud og sine ideer omkring opgaveløsningen og samarbejdet internt og med bygherren og brugerne. Bygherren ønsker således at møde de nøgle-

medarbejdere, der forventes sat på projektet. Efter samtalen vil der blive udført en personligheds test på de fremmødte nøglemedarbejdere med henblik på at konstatere, om teamet er tilpas sammensat (det vil sige er de 9 roller udfyldt i tilstrækkeligt omfang).

Indtryk og informationer fra samtalen og test vil sammen med det skriftlige materiale indgå som en del af bedømmelsen.

Tildelingskriterierne vil blive vægtet som følgende:

	Lav vægt	Middel vægt	Høj vægt
Anlægspris	x		
Totaløkonomi set i bygningens levetid (fx 30 år)		x	
Evne til at styre anlægsøkonomi		x	
Tidlig aflevering		x	
Særlige metoder til styring af tiden	x		
Kvalitet, herunder materiale valg, funktions valg og æstetik			x
Særlige metoder til styring af kvaliteten		x	
Drift, herunder kontakten til bygherre og brugerne under driften		x	
Organisation og nøglemedarbejdere, herunder nøgletal for samarbejde og faglige kvalifikationer og på anden vis dokumenteret erfaringer hos påtænkte nøglemedarbejdere			x
Samtale og test (personlige egenskaber/samarbejdsfærdigheder)			x

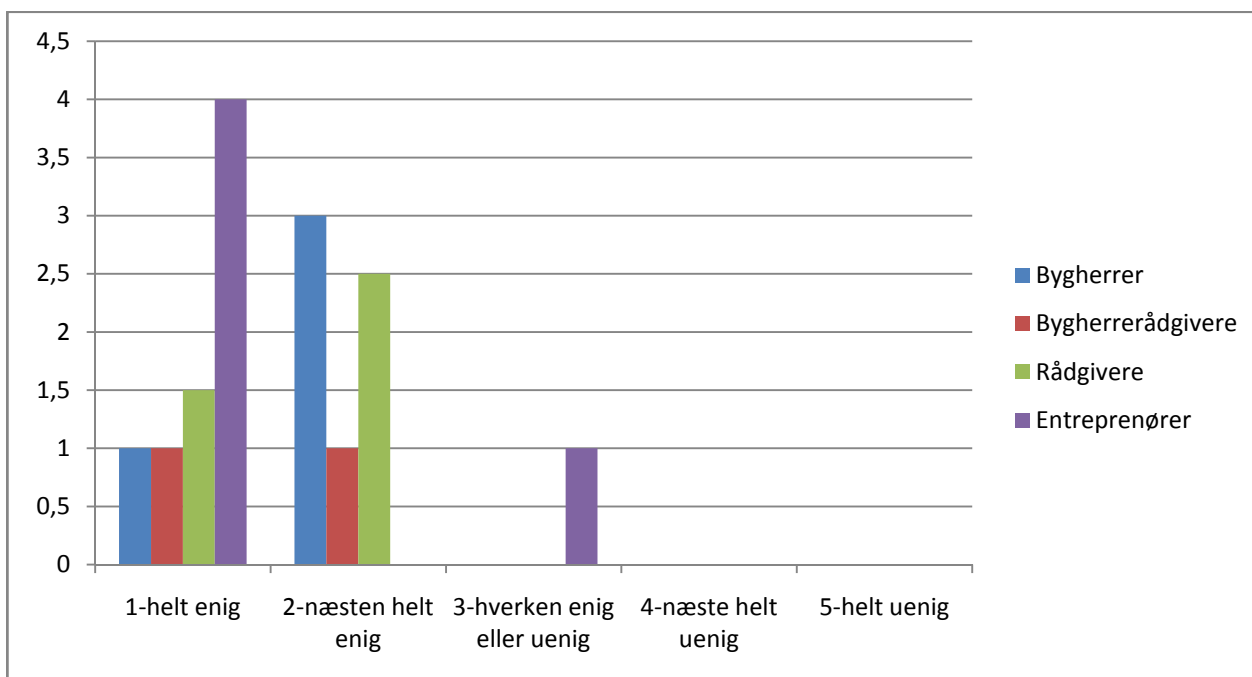
2.2.3 Svar fra virksomhederne fordelt på typer

I nedennævnte svar er svar fra virksomhederne delt op efter svar fra bygherrer, bygherrerådgivere, rådgivere og entreprenører.

Spørgsmål

1. Bygherren bør ved udvælgelsen af leveranceteamet ikke alene stille krav til den enkelte virksomheds faglige kompetencer, men også stille krav til hele det tilbudte teams dokumenterede samarbejds-mæssige kompetencer – herunder også at nøglemedarbejderne kender hinanden fra tidligere.

Er I: 1-helt enig 3-hverken enig eller uenig 5-helt uenig



Hvorfor?

Bygherrer

Vigtigt at kemien passer, samarbejde er vigtigt, kendskab til samarbejdsparter er vigtig men ikke et krav, godt hvis det kan gennemføres.

Bygherrerådgivere

Samarbejde er vigtigt og vigtigt at bygherren har indflydelse på en sammensætning

Rådgivere

Bruges allerede, et godt samarbejde og god kemi er vigtigt, kendskab til hinanden på forhånd er vigtigt, kan minimere procesfejl og minimere problemer efterfølgende.

Entreprenører

Mængden af mulige tilbudgivere i Danmark er for lille, hvis et sådant krav skal opfyldes, vigtigt hvis et godt samarbejde skal gennemføres, når kompetencer er i orden, så kører tingene normalt, samarbejde og tillid er altafgørende og lettere at starte et samarbejde, når der på forhånd er kendskab til folk.

Hvilke fordele/risici vil der være ved at kræve dokumenteret erfaring fra tidligere samarbejder?

Bygherrer

Fordele: *Kemi skal passe og være i orden fra starten, projektet kører gnidningsfrit, "problem" virksomheder kan vælges fra og man får et godt team.*

Risici: *Gode personer kan blive fravalgt p.g.a. manglende kendskab, nye og ukendte har svært ved at komme ind, og en virksomhed skal være den første.*

Bygherrerådgivere

Fordele: *Rollerne i teamet falder på plads hurtigt, når folk kender hinanden, tilliden er der fra starten og chancen for, at det går godt, er stor, når man har prøvet et samarbejde før.*

Risici: *Udvalget kan blive for snævert, man kan falde i søvn ved kun at bruge kendte.*

Rådgivere

Fordele: *Kemi mellem deltagerne er prøvet af, et kendskab giver normalt rummelighed og tillid og problembørn kan vælges fra på forhånd, dette sparer penge.*

Risici: *Der kan være begrænsninger i at sammensætte det nye team, de vil komme i anden række efter kendte team, risiko for at bygherren ikke har de rigtige kompetencer til at vælge rigtigt, og man kan falde i søvn fordi man kender folk i forvejen.*

Entreprenører

Fordele: *En dokumentation får de "rigtige" oplysninger frem, man skal ikke bruge tid på at lære hinanden at kende, det er afklaret på forhånd, tillid er der fra starten.*

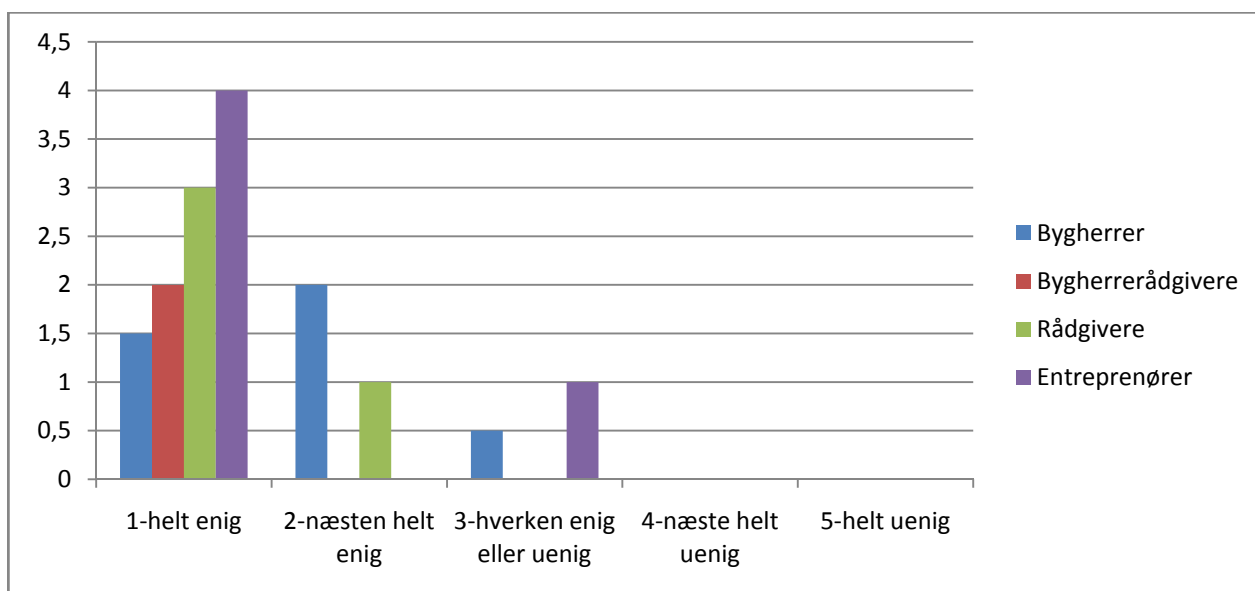
Risici: Ikke sikkert at folk indmelder ærligt, ingen sikkerhed for godt resultat, svært at få valide oplysninger, og det kan medføre et stort ekstraarbejde, svært at komme med i nye team, og et godt team kan blive fravalgt fordi det er nyt.

- Med henblik på at afdække de samarbejds-mæssige kompetencer bør bygherren kræve en personlig samtale med teamets nøglemedarbejdere og en test af nøglemedarbejderne ved tildelingen. Samtalen og testene vægter i tildelingen.

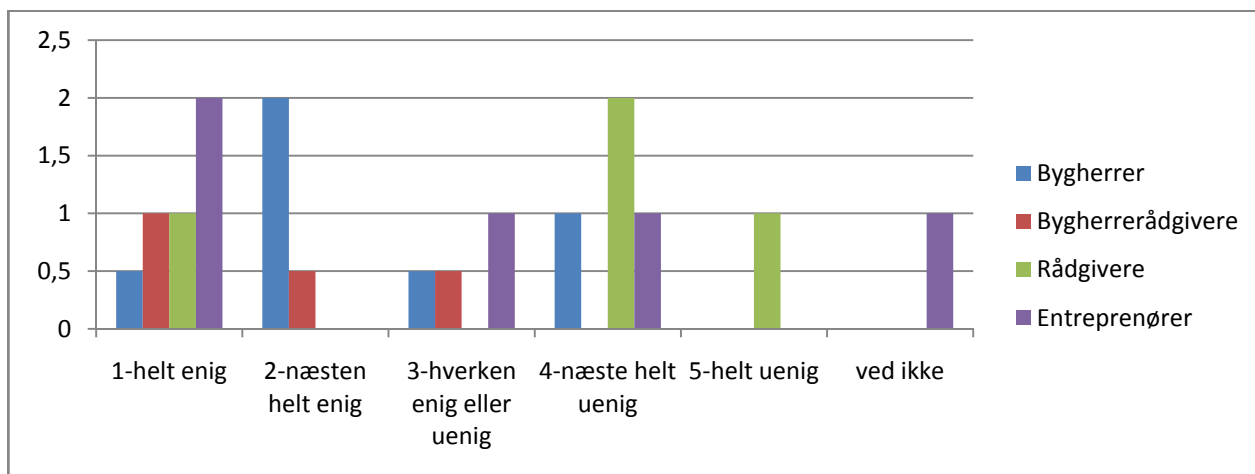
Er I: 1-helt enig 3-hverken enig eller uenig 5-helt uenig

Her er svarene delte i henholdsvis samtaler og test, da flere svarer forskelligt på de to.

Samtaler:



Tests:



Hvorfor?

Bygherrer

Test kan have negativ effekt, test skal kun bruges af de rigtige personer, en god ide til at sortere, personlig kontakt er vigtig, den siger mere end referencer og cv, men det kræver store ressourcer at gennemføre. Score card kan være en mulighed i stedet for tests.

Bygherrerådgivere

Ved et krav som i spørgsmål 1 vil det være naturligt med en samtale eventuel en test, således at bygherren får et ordentligt kendskab til nøglepersoner på forkant.

Rådgivere

Kemi mellem personer er meget vigtigt og kan afklares ved samtaler og evt. ved test, men kun hvis de bruges af uddannede personer, ellers kan de være misvisende. Test er spild af tid, da en samtale kan sige det samme.

Entreprenører

Bygherren skal være meget kompetent eller have professionel hjælp for at kunne udføre samtaler og test, vigtigt at kemien passer, vigtigt at både vi og bygherren kender alle i et team, samtaler giver en større sikkerhed for, at det er et rigtigt valg, test er kun brugbar ved rigtig brug, ok at bygherren vælger at vælge på denne måde, men han bør ikke blande sig i en entreprenørs beslutninger.

Hvilke fordele/risici vil der være ved personlige samtaler og persontest?

Bygherrer

Fordele: *De rigtige personer findes meget tidlig i processen, en vis sikkerhed for et rigtig valg inden kontrakten bliver skrevet.*

Risici: *Svært at klage og skifte en person, hvis det alligevel var et forkert valg, bygherren pådrager sig et ansvar, kan blive for omfattende på mindre sager og derfor svært at gennemføre i praksis.*

Bygherrerådgivere

Fordele: *Der bliver sat ansigt på cv'er, alt kan ikke stå i et cv, bygherren får derved mulighed for at få en ekstra vurdering inden kontrakten skrives.*

Risici: Nogle mennesker går i baglås ved test – i stedet kunne medsendes en personprofil. Det kan være svært at vurdere rigtigt.

Rådgivere

Fordele: Stor sikkerhed for at teamet kommer til at fungere, og der er tillid, der kan vurderes på personlige observationer og det faktum, at noget føles rigtigt eller forkert, begge parter har desuden en mulighed for at spørge ind til et samarbejde.

Risici: Man kan blive forblændet på sympati, en ny person uden erfaring kan fejlagtigt blive valgt fra, da vedkommende ikke kan dokumentere erfaring, test kan bruges forkert af forkerte folk og derved være misvisende, og måden kan virke uretfærdig på fravalgte, hvorfor det er vigtigt at gøre det gennemskueligt.

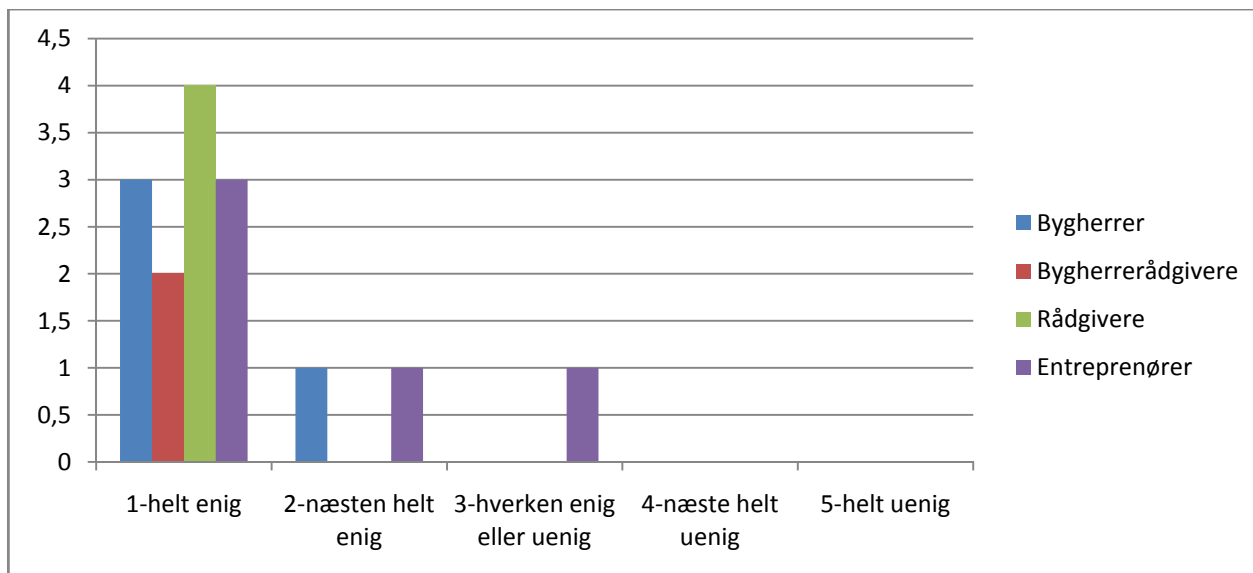
Entreprenører

Fordele: Der er truffet velovervejede valg på et tidligt tidspunkt, hvilket giver sikkerhed og kemien mellem deltagerne passer fra starten.

Risici: Man kan miste gode personer, som endnu ikke har erfaring, test kan virke negativt på nogle personer og er alligevel ikke 100 % sikker, test kan medføre mindre tillid, man vælges fra, hvis bygherren ikke kan lide en, og der træffes forkerte valg, hvis personen, som udfører samtaler og test, ikke har de rette kompetencer.

3. Bygherren bør stille krav om at godkende en ny nøgleperson på et projekt, hvis der skal skiftes en person efter indgåelse af kontrakt.

Er I: 1-helt enig 3-hverken enig eller uenig 5-helt uenig



Hvorfor?

Bygherrer

Kemien skal passe mellem teampersoner, således at tillid opretholdes løbende, en udskiftning koster penge, derfor skal bygherren have indflydelse.

Bygherrerådgivere

Nøglepersoner bør ikke udskiftes, skal det ske, bør bygherren selvfølgelig have vetoet ved en udskiftning.

Rådgivere

Er samtaler og test valgt, må det være naturligt, at bygherren også er med ved en eventuel udskiftning, og vigtigt at "første holdet" bevares bedst muligt.

Entreprenører

En selvfølge at bygherren også er med ved en udskiftning, en nye person skal passe mindst lige så godt som den gamle, et rimeligt krav der dog kan give problemer, hvis vi ikke kan finde en ny, og projektlederen bliver fratrækket sine beslutninger ved indblanding fra bygherren.

Hvilke fordele/risici vil der være ved at overlade en sådan godkendelse til bygherren?

Bygherrer

Fordele: Man ved, hvem der kommer i stedet, en sikkerhed for et rigtigt valg og bygherren har vetoet.

Risici: En godkendelse kan blive brugt mod bygherren hvis valget var forkert, den rigtige person kan ikke findes eller findes hos "naboen", det kan medføre diskussion eller i værste fald opsigelse af kontrakten.

Bygherrerådgivere

Fordele: Den rigtige findes som alle kan acceptere.

Risici: Den rigtige findes ikke i virksomheden, og kontrakten må eventuel ophæves.

Rådgivere

Fordele: Bygherren sikrer, at både teamet og kemien er intakt også efter en udskiftning, en sikkerhed for det bedste hold og alle er tilfredse, og dermed er tilliden intakt.

Risici: Den rigtige person kan ikke findes, man har svært ved at blive enige om, hvad det rigtige hold er, og der bliver alligevel ikke valgt rigtigt.

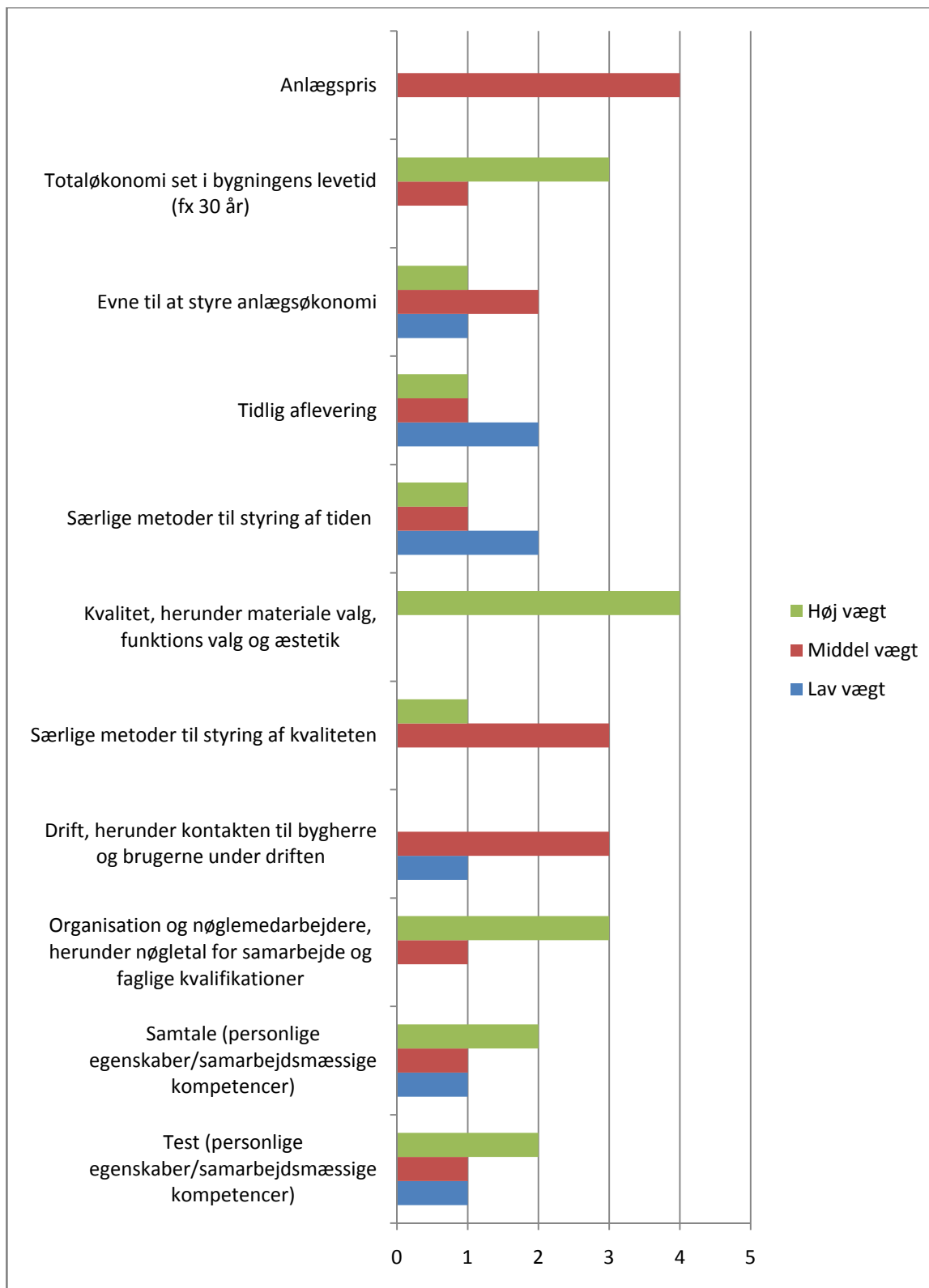
Entreprenører

Fordele: Alle er tilfredse, hvis vi er enige, en sikkerhed for rigtigt valg, og kemien passer.

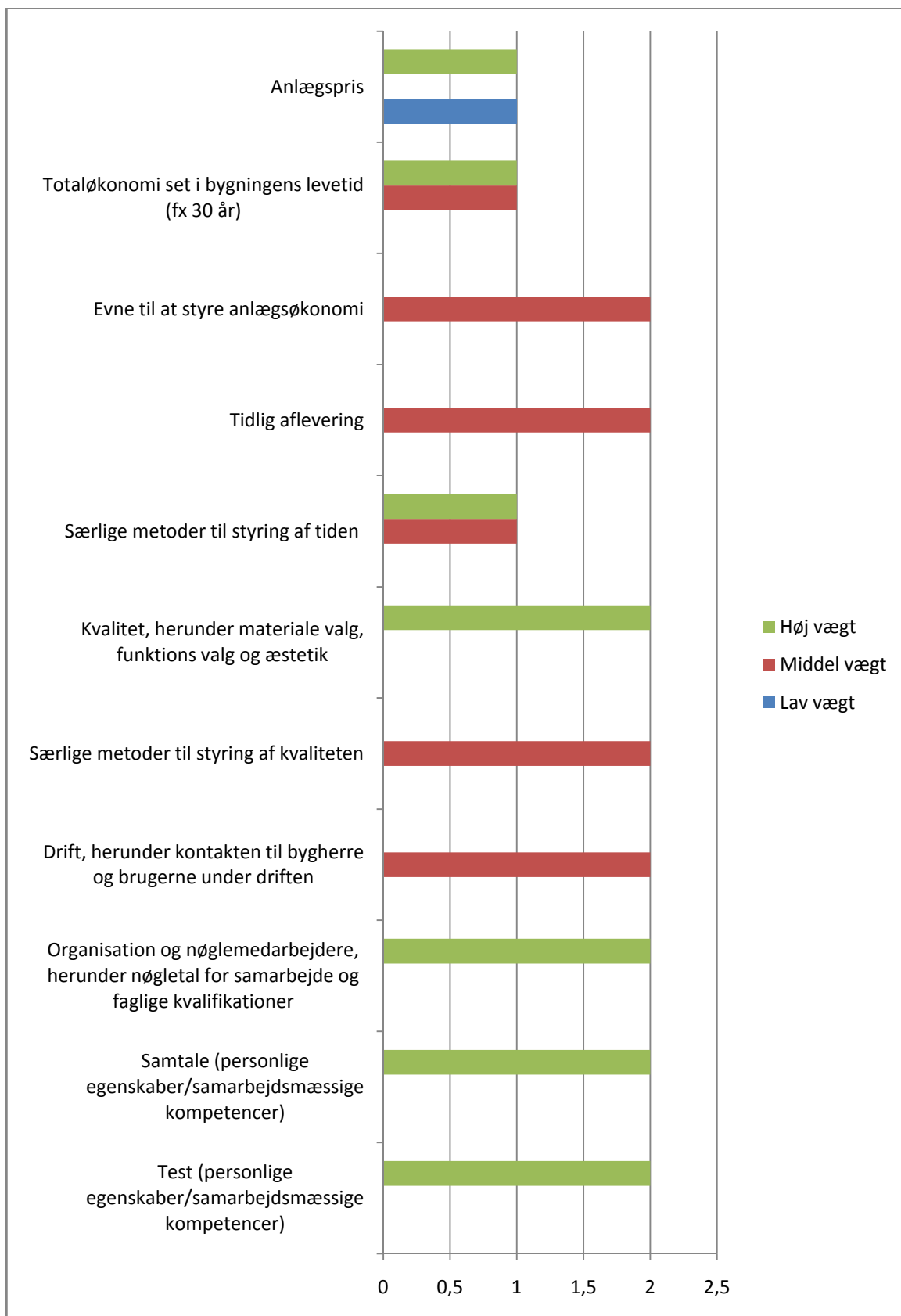
Risici: Processen koster penge, derfor skal bygherren betale, hvis han vil have indflydelse, bygherren vil ikke godkende den person, vi foreslår, og bygherren har ikke kompetencer til at træffe det rigtige valg.

4. Hvis der skal være det mest effektive samarbejde på projektet, hvordan vil I så vægte tildelingskriterierne oplyst på vedlagte udbud?

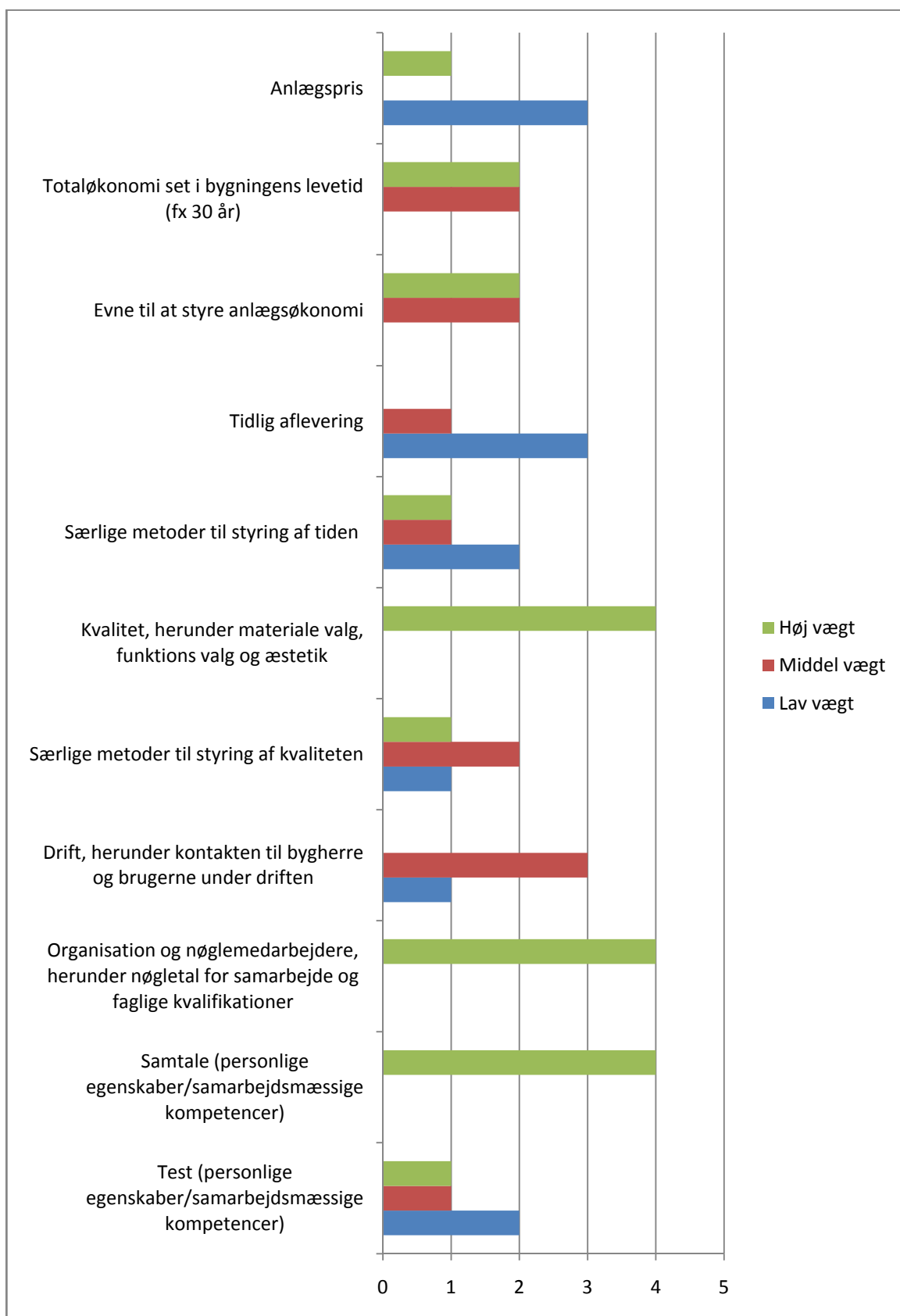
Bygherrer: Tildelingskriterierne er vægtet som følgende:



Bygherrerådgivere: Tildelingskriterierne er vægtet som følgende:



Rådgivere: Tildelingskriterierne er vægtet som følgende:



Entreprenører: Tildelingskriterierne er vægtet som følgende:



5. Mener I, at der er et eller flere kriterier af de førnævnte, der direkte eller indirekte kan medføre enten større eller mindre værdi for bygherren? Evt. hvilke?

Bygherrer

Større værdi:

Prisen

Styring af kvalitet og totaløkonomi

En god organisation med tillid og samarbejde

Mindre værdi:

En presset tidsplan

Bygherrerådgivere

Større værdi:

Totaløkonomi

Styring af kvaliteten

God kontakt til bygherren under drift

Mindre værdi:

Lav anlægspris

Rådgivere

Større værdi:

Anlægsøkonomi

Totaløkonomi

Drift

Evnen til at styre økonomi, tid og kvalitet

Sammensætning af organisationen

Samtaler (test)

Aflevering til tiden (ikke for tidligt og ikke for sent)

Gennemsigtighed

Mindre værdi:

En for lav anlægspris

Tests

Entreprenører

Større værdi:

Totaløkonomi

Kvalitet

Samarbejde

God styring

God driftsøkonomi

Professionelt personale

Mindre værdi:

Stor konkurrence på anlægsprisen

Mangel på styring

Medarbejdere med manglende kompetencer både faglige og personlige

6. Hvilke tildelingskriterier vil jeres virksomhed gerne have tildelt en opgave på baggrund af, hvis I selv må opstille kriterierne? Hvorfor?

Bygherrer

Sikkerhed

Kvalitet, herunder sikre løsninger

Tid

Økonomi både anlægspris og totaløkonomi

Valg på personer, herunder kompetencer, tillid og god moral

Ingen eller få fejl ved 1 og 5 års gennemgang

Begrundelsen er at disse kriterier giver større værdi

Bygherrerådgivere

Høj kvalitet og gode funktionskrav/lave driftsomkostninger

Kun måling på totaløkonomi

Styring af tid og kvalitet

Personalet både i udførelses- og driftsfasen

Begrundelsen er at disse kriterier giver større værdi for bygherren

Rådgivere

Totaløkonomi (nogle gange anlægsøkonomi)

Kompetencer både faglige og personlige

Dokumenteret procesforståelse

Dokumenteret erfaring

Samarbejdsevner

Troværdighed og tillid

Overholdelse af aftalt tid

Metodevalg

Kvalitet

Evnen til at styre tid, økonomi og kvalitet til det aftalte

Bruger tilfredshed

Samtaler

Begrundelsen er at disse kriterier giver større værdi for bygherren

Entreprenører

Totaløkonomi

Drift

Energiramme

Organisationssammensætning

Samarbejde

Samtaler/test

Styring

Kvalitet

Begrundelsen er at disse kriterier giver større værdi for bygherren

Anlægspris skal med, da den altid er vigtig for bygherren.

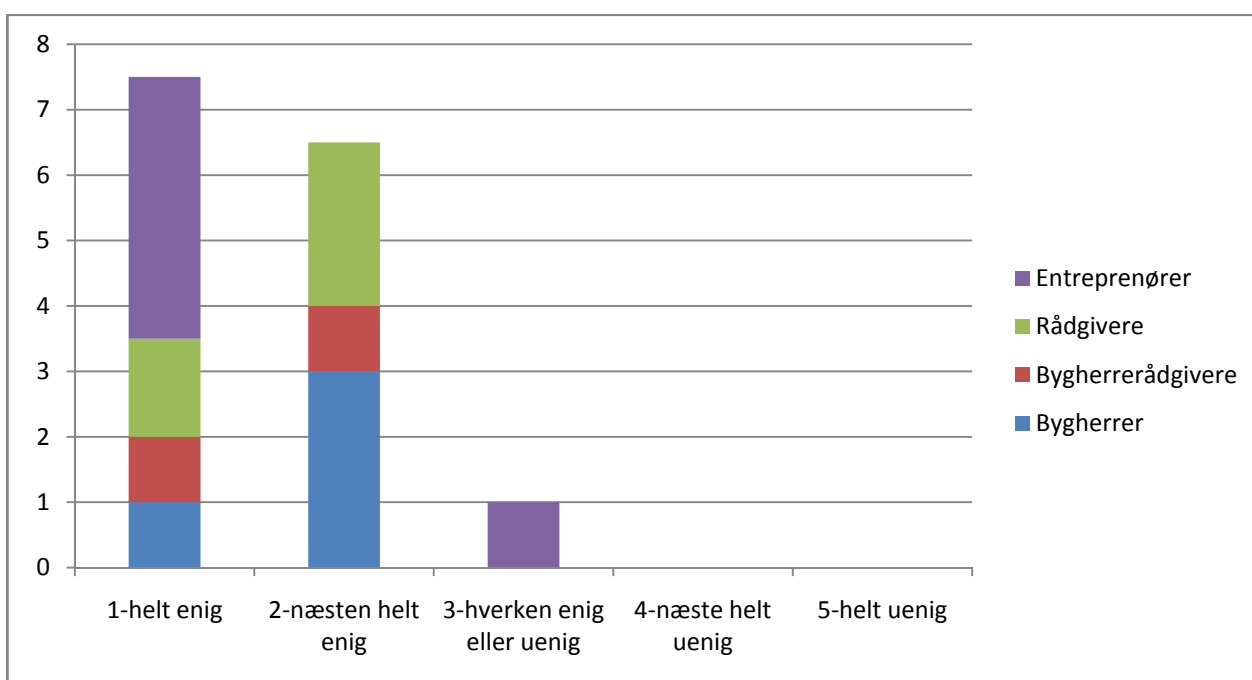
2.2.4 Svar fra virksomhederne summering af alle

I nedennævnte svar er svar fra alle 15 virksomheder summeret op.

Spørgsmål

1. Bygherren bør ved udvælgelsen af leveranceteamet ikke alene stille krav til den enkelte virksomheds faglige kompetencer, men også stille krav til hele det tilbudte teams dokumenterede samarbejds-mæssige kompetencer – herunder også at nøglemedarbejderne kender hinanden fra tidligere.

Er I: 1-helt enig 3-hverken enig eller uenig 5-helt uenig



Hvorfor?

Vigtigt at kemien passer, samarbejde er vigtigt, kendskab til samarbejdspartner er vigtig men ikke et krav, godt hvis det kan gennemføres, og vigtigt at bygherren har indflydelse på en sammensætning.

Bruges allerede, kendskab til hinanden på forhånd er vigtigt, kan minimere procesfejl og minimere problemer efterfølgende, og når kompetencer er i orden, så kører tingene normalt.

Antallet af mulige tilbudsgivere i Danmark er for lille, hvis et sådant krav skal opfyldes.

Hvilke fordele/risici vil der være ved at kræve dokumenteret erfaring fra tidligere samarbejder?

Fordele: Kemi skal passe og være i orden fra starten, projektet kører gnidningsfrit, "problem"-virksomheder kan vælges fra, og man får et godt team, dette sparer penge.

Rollerne i teamet falder på plads hurtigt, når folk kender hinanden, tilliden er der fra starten, og chancen for at det går godt er stor, når man har prøvet et samarbejde før.

En dokumentation får de "rigtige" oplysninger frem.

Risici: Gode personer kan blive fravalgt på grund af manglende kendskab, nye og ukendte har svært ved at komme ind og en virksomhed skal være den første.

Udvalget kan blive for snævert, man kan falde i søvn ved kun at bruge kendte.

Risiko for at bygherren ikke har de rigtige kompetencer til at vælge rigtigt.

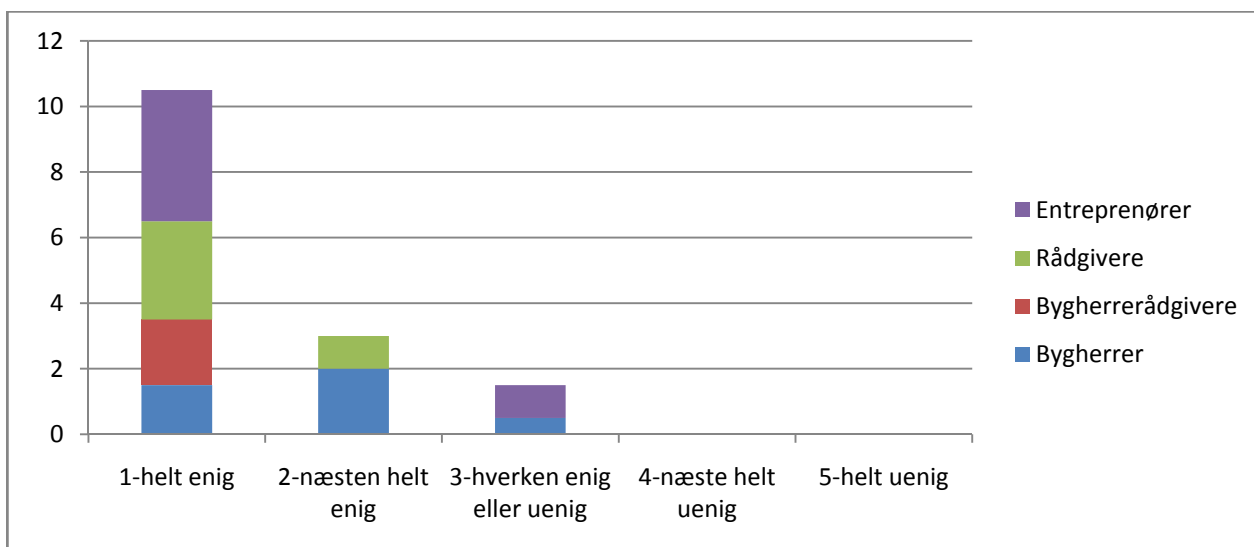
Ikke sikkert at folk indmelder ærligt, ingen sikkerhed for godt resultat, svært at få valide oplysninger, og det kan medføre et stort ekstraarbejde.

2. Med henblik på at afdække de samarbejds-mæssige kompetencer bør bygherren kræve en personlig samtale med teamets nøglemedarbejdere og en test af nøglemedarbejderne ved tildelingen. Samtalen og testene vægter i tildelingen.

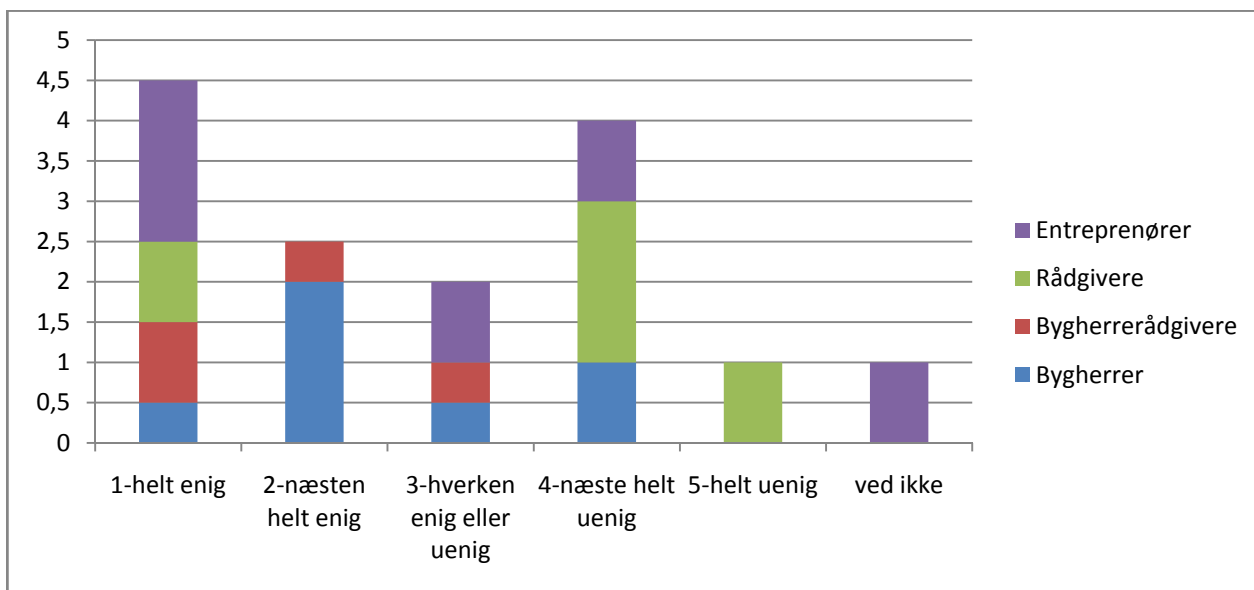
Er I: 1-helt enig 3-hverken enig eller uenig 5-helt uenig

Her er svarene delte i henholdsvis samtaler og test, da flere svare forskelligt på de to.

Samtaler:



Test:



Hvorfor?

Test kan have negativ effekt, test skal kun bruges af de rigtige personer, en god ide til at sortere, personlig kontakt er vigtig.

Samtaler/test siger mere end referencer og cv, men det kræver store ressourcer at gennemføre. Score card kan være en mulighed i stedet for test.

Ved et krav som i spørgsmål 1 vil det være naturligt med en samtale eventuel en test, således at bygherren får et ordentligt kendskab til nøglepersoner på forkant.

Kemi mellem personer er meget vigtigt og kan afklares ved samtaler og evt. ved test, men kun hvis de bruges af uddannede personer, ellers kan de være misvisende. Test er spild af tid, da en samtale kan sige det samme.

Hvilke fordele/risici vil der være ved personlige samtaler og persontest?

Fordele: *De rigtige personer findes meget tidlig i processen, en vis sikkerhed for et rigtigt valg og kemien passer, inden kontrakten bliver skrevet.*

Der bliver sat ansigt på cv'er, alt kan ikke stå i et cv, der er tillid, bygherren får mulighed for at få en ekstra vurdering inden kontrakten skrives.

Der kan vurderes på personlige observationer, og det faktum at noget føles rigtigt eller forkert, begge parter har desuden en mulighed for at spørge ind til et samarbejde.

Risici: Svært at klage og skifte en person, hvis det alligevel var et forkert valg og bygherren pådrager sig et ansvar

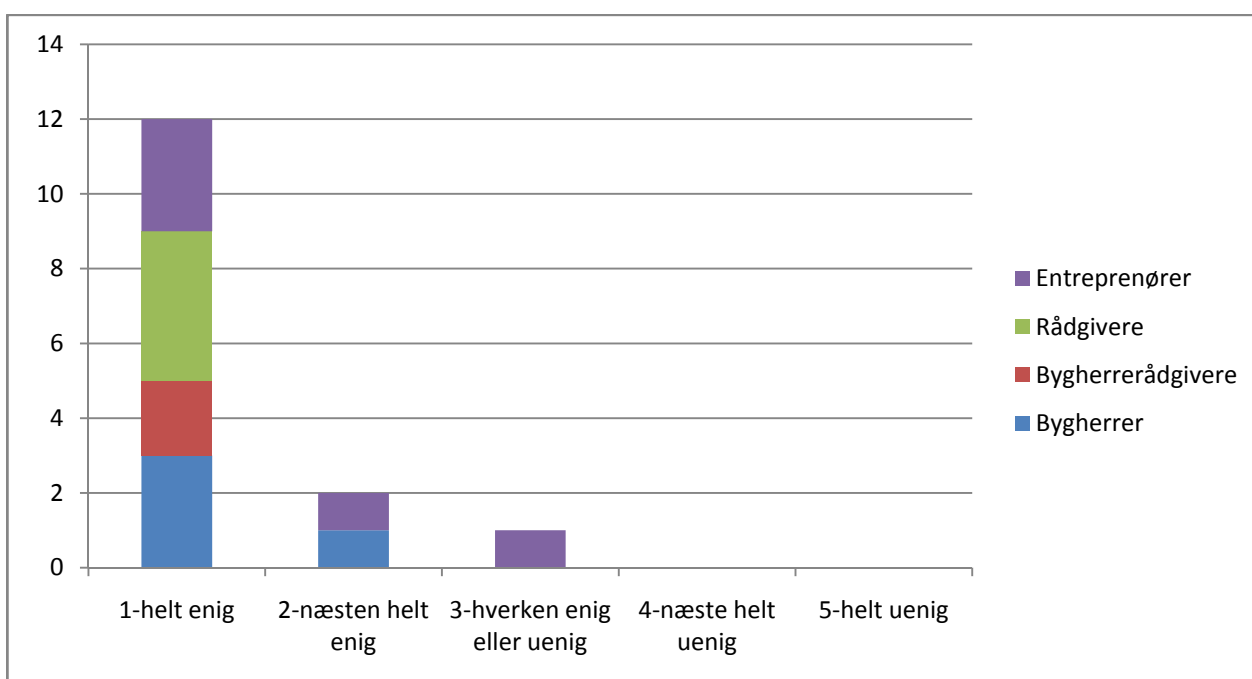
Fremgangsmåden kan blive for omfattende på mindre sager og derfor svært at gennemføre i praksis.

Nogle mennesker går i baglås ved test – i stedet kunne medsendes en personprofil. Det kan være svært at vurdere rigtigt. Test kan bruges forkert af forkerte folk og derved være misvisende, og måden kan virke uretfærdig på fravalgte, hvorfor det er vigtigt at gøre det gennemskueligt.

Man kan blive forblændet på sympati, en ny person uden erfaring kan fejlagtigt blive valgt fra, da vedkommende ikke kan dokumentere erfaring.

3. Bygherren bør stille krav om at godkende en ny nøgleperson på et projekt, hvis der skal skiftes en person efter indgåelse af kontrakt.

Er I: 1-helt enig 3-hverken enig eller uenig 5-helt uenig



Hvorfor?

Kemien skal passe mellem teampersoner, således at tillid opretholdes løbende.

Nøglepersoner bør ikke udskiftes, en udskiftning koster penge, skal det ske, bør bygherren selvfølgelig have vetoret ved en udskiftning.

Er samtaler og test valgt, må det være naturligt, at bygherren også er med ved en eventuel udskiftning, og vigtigt at "første holdet" bevares bedst muligt.

Hvilke fordele/risici vil der være ved at overlade en sådan godkendelse til bygherren?

Fordele: *Man ved, hvem der kommer i stedet, en sikkerhed for et rigtigt valg, og bygherren har vetoet.*

Bygherren sikrer, at både teamet og kemien er intakt også efter en udskiftning, alle er tilfredse, og dermed er tilliden intakt.

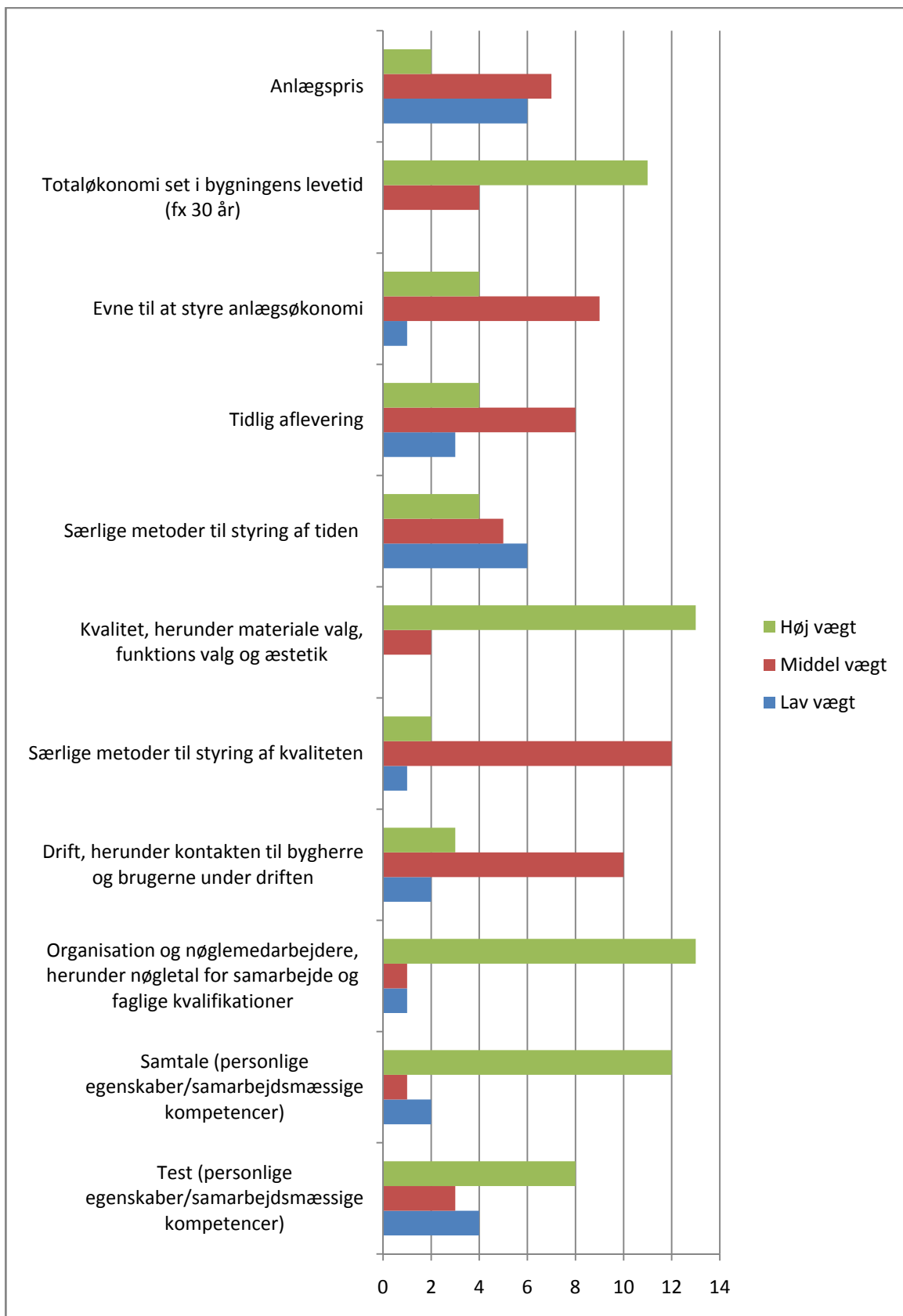
Risici: *En godkendelse kan blive brugt mod bygherren, hvis valget var forkert.*

Den rigtige person kan ikke findes eller findes hos "naboen", det kan medføre diskussion eller i værste fald opsigelse af kontrakten.

Processen koster penge, derfor skal bygherren betale, hvis han vil have indflydelse og bygherren ikke har kompetencer til at træffe det rigtige valg.

4. Hvis der skal være det mest effektive samarbejde på projektet, hvordan vil I så vægte tildelingskriterierne oplyst på vedlagte udbud?

Tildelingskriterierne er vægtet som følgende:



5. Mener I, at der er et eller flere kriterier af de førnævnte, der direkte eller indirekte kan medføre enten større eller mindre værdi for bygherren? Evt. hvilke?

Større værdi:

Anlægsøkonomi

Totaløkonomi

Kvalitet

Styring af tid, kvalitet og totaløkonomi

En god organisation med tillid og samarbejde

Drift

God kontakt til bygherren under drift

Samtaler (test)

Gennemsigtighed

Professionelt personale

Mindre værdi:

En presset tidsplan

Lav anlægspris

Test

Mangel på styring

Medarbejdere med manglende kompetencer både faglige og personlige

6. Hvilke tildelingskriterier vil jeres virksomhed gerne have tildelt en opgave på baggrund af, hvis I selv må opstille kriterierne? Hvorfor?

Sikkerhed

Høj kvalitet, herunder sikre løsninger og gode funktionskrav/lave driftsomkostninger

Tid

Økonomi både anlægspris og totaløkonomi

Styring af tid, økonomi og kvalitet

Valg på personer/organisation, herunder kompetencer, tillid og god moral både i udførelses- og driftsfasen

Ingen eller få fejl ved 1 og 5 års gennemgang

Dokumenteret procesforståelse

Dokumenteret erfaring

Samarbejdsevner

Bruger tilfredshed

Samtaler/test

Drift

Energiramme

Begrundelsen er, at disse kriterier giver større værdi for projektet

Bilag 3

Artikler



PAPER NUMBER

A Diverse Understanding of Value in the Building Industry

Søren Wandahl, Assistant Professor¹
Lene Faber, Ph.D. student
Erik Bejder, Associate Professor

Department of Production, Aalborg University,
Fibigerstraede 16, 9220 Aalborg, Denmark.
¹sw@production.aau.dk

ABSTRACT

The starting point of this research is the hypothesis that building projects sometimes end in conflicts due to the practitioners' vague and diverse understanding of value creation. This hypothesis has been an object of research for the last couple of years. A questionnaire survey carried out recently provides data which verify the hypothesis. Preliminary results from this survey and results from another study are used to discuss the diverse understanding of value in the building industry and the implications of the diversity. The conclusion of the triangular research is that the practitioners have an incongruent perception of value. The highest degree of incongruence occurs in the area of value related to money and value related to the actual cooperation in the building process.

KEYWORDS: Value, Survey, Culture, Cooperation, Value Management

1.1 INTRODUCTION

For participants in building projects value is a central component in one way or another. For the client value is what he receives in terms of design, usability and quality compared with the amount of money he spends. For the contractor, the consultant, the architect, etc. value is to contribute to the fulfillment of the customer's requirement in such an efficient manner that a satisfying contribution margin occurs. For all parties value can also be the joy of working in a dynamic project-orientated industry where unique assets designed for a specific customer are created in every project.

Value is however not an integrated part of "construction thinking". A large diversity in the understanding and use of the term value does exist. In one case the use of the word "value" in written materials (reports, project descriptions, etc.) was examined (Wandahl 2004). The result was a list with over 40 entries with a remarkably large range, e.g. value chain, ethical value, long-term value, value-based design, etc. Since a common understanding of value in building is missing, the full potential of the management concepts based on value will most likely not occur. Hence, there is a need for a deeper knowledge about the value concept, and also a need for a deeper knowledge about how different parties in the building industry perceive and use the value concept.

1.1.1 Research Objectives

In a general term the research objective was to gain more knowledge about the value concept in building, especially how value is handled in every day practice. More specific, the research objective was described thorough a hypothesis:

Practitioners in the building industry have a vague knowledge of the value concept. Furthermore, the degree of knowledge differs between the trades.

The hypothesis was developed on a compound of non-documented observations from building practice, indications from theory and government reports, and from the fact that value has been an issue in research and practice in other industries.

1.2 METHODOLOGY

A biased approach was applied. Both quantitative data collection through a questionnaire addressed to practitioners in the building industry, and qualitative data collections through observations from a social experiment were carried out. In a theory of science perspective, this is called triangulation. The validity of the result should, therefore, increase. The

methodological approach of each of the methods is described in the subsequent paragraphs. The social experiment was carried out in 2004, and that some of the observations from this study has been reported in Wandahl (2004).

1.3 THEORY OF VALUE IN THE BUILDING INDUSTRY

The most common way of thinking value in construction is to think value delivery in terms of product, services, functions, etc., which fulfills the reasonable needs, requirements, and wishes of the client. Typical value delivery methods are Value Management and Value Engineering (e.g. Fong and Shen; Kelly *et al.* 2004; Wandahl and Bejder 2006). Value delivery is hence related to the physical building, its design and use, e.g. quality in its widest sense. Important is also the price of the asset.

Some suggest that the value concept is to be perceived much broader than in this product view. It is, however, important to note that there is a difference between value and values. *“Value is what an individual places upon an object or an outcome, i.e. the value one places on pay”* (Meglino and Ravlin 1998 p. 353). Value is hence related to assessments about products and the price. A well-known example of this view can be found in Lean Production, where Womack & Jones (1996 p. 311) define value as *“a capability provided to a customer at the right time and at an appropriate price, as defined in each case by the customer.”* This view covers both market value and utility value. Utility value is associated with the technical, architectural, and functional use of the construction, e.g. brick type, top lighting, color, usability, flexibility, etc. Market value is related to demand and describes how much a customer is willing to pay for the value of the product.

Values, on the other hand, are the principles by which we live. They are the basic beliefs, moral and ideals of individuals and are reflected in attitudes and behaviors in society, like *“At the bottom of all human activities are values, [...]”* (Köhler 1966). In the building process values are the core fundament of successful interpersonal communication, coordination and understanding, e.g. cooperation. Theoretically, it is acknowledged that values directly influence behavior, because they encourage individuals to act in accordance with their values (Rokeach 1973; Williams 1979). In effect, value congruence produces a social system or culture that facilitates the interactions necessary for individuals to achieve their common goals (Kluckhohn 1951).

1.3.1 Product and Process Value

A transformation of the value concept into the context of building projects is not straight forward. It is suggested (Wandahl 2005) to look at value from a product view and a process view. The product viewpoint summarizes the client's requirements to the product, e.g. quality, usability, flexibility, design, price, etc. Hence, architectural, economical, material and functional

aspects of building are gathered in a **product value** paradigm. To fulfill the client's reasonable needs and requirements, cooperation among the stakeholders in the building process is needed. The success of this cooperation process is highly dependent on the personal values of the participants and the common values of the project. The second paradigm is, therefore, the **process values** paradigm.

1.4 THE SURVEY APPROACH

It was decided to apply a survey approach to obtain a larger set of data. A survey was designed in order to investigate the hypothesis. The advantages of using surveys as a data collection method are mainly a fast and cost efficient way of collecting a rather large amount of data (de Vaus 1993).

The disadvantages are reported as, e.g. a possible low response rate (Delgado-Hernandez and Aspinwall 2005), lack of opportunity to clarify respondent doubts and no control over the speed with which participants return the completed questionnaires (Burns and Bush 2001). This was, however, taken into consideration when designing the questionnaire and when planning the data collection. It is, however, an accepted and widespread data collection method to such a kind of research in the building industry (Barrett and Lee 2004).

1.4.1 Designing the Questionnaire

An online survey tool (PHPSurveyor 2005) that could distribute the questionnaires by email and collect the data through a database solution on a webpage was used. The first step in designing the questionnaire was to choose which competes and variables that could support the investigation of the research hypothesis. In other words, a breakdown process from nominal variable to operational question was carried out. The final part of the breakdown was the actual questions written in the survey. Control over this structure was essential for making the analysis possible and hence receive reliable output from the analysis.

A mixture of scales was utilized, i.e. nominal, ordinal, and interval scales. Predominant was the ordinal scale due to the intensive use of the Likert scale (Stevens 1946).

One part of the questionnaire was designed to give information about the respondents' basic data, i.e. demographic variables. This part asks questions about the respondent's company size and type. Furthermore, the respondent should answer in which geographical area the company operates and whether the company had participated in any kind of development initiatives in the building industry. The second part of the questionnaire covered questions about variables concerning the respondent's perception of the value concept. All questions were designed as 5-point Likert scales. In total, the questionnaire contained 15 questions, which makes it possible to complete the questionnaire within 10 minutes.

To ensure a satisfying result of the survey, a lot of effort was put into optimizing the questionnaire before distribution. Firstly, the questionnaire was reviewed among colleagues, and the wording of the questions was carefully considered to avoid any misleading and misunderstanding of questions. It should be mentioned that the questionnaire was originally written in Danish, and afterwards translated into English for academic use. Secondly, the questionnaire was pre-tested on four selected respondents, who were later telephone interviewed in order to bring about any misunderstandings.

The population was theoretically all practitioners in the Danish building industry. When choosing the sample, the aim was to have between 25-30 respondents in each of the six groups of company types, resulting in a total sample of approximately 150. The sample was randomly chosen from industry databases (Bygherreforeningen 2005; Danskbyggeri 2005; FRI 2005; PAR 2005) and from yellow pages. Semi-personalized cover letters were made in the survey program (PHPSurveyor 2005), and the survey webpage was created. The survey was carried out anonymously through the use of tokens.

1.4.2 Data Analysis and Results

The analysis was carried out in two main steps (Forza 2002). Firstly, a preliminary analysis was carried out. The purpose was to validate the sample in terms of internal coherence and in terms of how well the sample mirrors the population.

After the preliminary analysis, hypothesis testing was carried out. In this paper some general traits from the collected data is reported. The method is to combine the Likert scale questions with the demographic data. The data was analysed by using (SPSS 2006). Primarily, a bivariable correlation analysis test such as spearman's rho is applied. Furthermore, ratings from the Likert scales have been divided accordingly to the demographic data. It should be mentioned that data from the Likert questions has been treated as belonging to an interval scale. The reason for treating Likert data as an interval scale and not as an ordinal scale is that a high number of the answers are skew on a normality graph. The correct way to analyse ordinal data is to look at, e.g. mode. In this survey, when analysing the mode of different data set grouped according to different demographic data, the mode is often the same. It would have been appropriate to increase the Likert scale to contain, e.g. 7 categories.

Anyway, focus will now be on the preliminary analysis. The respond rate can be an indication of how well the survey has been designed and an indication of the relevance of the research question in mind. The response rate, R , is calculated to 46% according to equation (1.1) (de Vaus 1993 p. 107).

$$R = \frac{N_{returned}}{N_{sample} + N_{ineligible + unreachable}} \quad (1.1)$$

Different surveys within the building industry have typical response rates between app. 20% and 55% (e.g. Albert *et al.* 2003; Haynes and Love 2004; Bröchner *et al.* 2005). The response rate in this survey of 46% is acceptable.

In the company characteristic it is important that all the company types, e.g. contractor, architect, client, etc. are represented fairly. The distribution of company types differs from 6-22% of the sample. The aim was a distribution of app. 12% each. The distribution is roughly considered evenly distributed, but care should be taken if a conclusion is drawn from the smallest group. The size of company was evenly distributed with small, medium, and large companies included in the sample. The respondent's years of experience was not evenly distributed. More than 80% of the sample had more than 10 years of experience. The respondents could hence be considered as very familiar with the building industry, which validates the data.

1.4.3 Results from the Survey

The main analysis is of how the practitioners within the industry perceive value. The analysis will look for general trends among the variables.

To Focus on Value is Important, but not Equally Important to Everybody

In general, the respondents find it relevant to focus on value in building projects. Furthermore, the mean score to question "Is it relevant to focus on value in a building project?" is $4,44 \pm 0,76$, and 92% of the respondents answered either 4 or 5 on the 5-point Likert scale. It can hence be concluded that it is important to focus on value in a building project.

Figure 1.1 illustrates the mean score of the question "How relevant is value for each of the following parties...?".

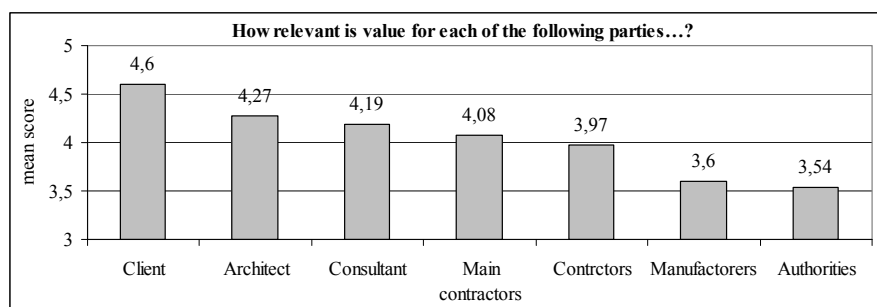


Figure 1.1 Mean score of the relevance of value in relation to the type of company.

From figure 1.2 it can be concluded that the relevance of value for different types of companies differs with 30%. It can also be concluded that

the practitioners with the most influence on the design solution are those where value is most relevant, e.g. client, architect and consultant.

Based on this observation, the following zero-hypothesis was made. H_0 = respondents perceive value equally relevant for all parties. The hypothesis was tested by calculating the relation between mean score of the client and authorities. Since both categories are ordinal, Spearman's rank correlation coefficient should be applied (Forza 2002). The result of the test performed with SPSS is illustrated in table 1.1.

Table 1.1 Spearman's rank correlation coefficient.

		Authorities	Clients
Authorities	Correlation Coefficient	1,000	-,010
	Sig. (2-tailed)	.	,939
Clients	Correlation Coefficient	-,010	1,000
	Sig. (2-tailed)	,939	.

Spearman's rho is very close to 0, which means that the two variables are not correlated. The zero hypothesis can be rejected, which in practical terms means that when the client receives a high score from a respondent the authorities do not. Hence, value is not equally important to all participants of building projects.

Value Does not Equal Price

When talking to practitioners within the building industry, it is sometime observed that some tend to think that value is related to price. Theoretically, it is acknowledged that value is often measured in a price relation. To test this, question B1 asks "In a building project value equals price." When looking at the answers to this question, there seems to be a diverse perception. The mean score is $2,79 \pm 1,06$, which illustrates that there is a tendency to reject the relation, but the standard deviation is high. It would hence be relevant to view the answers in relation to the respondents' company type.

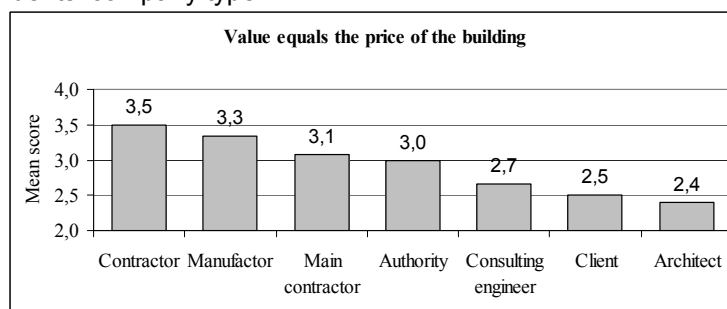


Figure 1.2 Mean score of “value equals the price of the building” for the different types of companies.

The mean score in the perception of value equals prices differs 35%, cf. fig. 1.2. It seems that the closer one is to only the erection of the building, the more one agrees that value equals price. Contractors and manufacturers have a mean score above 3,1 whereas the client and architect have a mean score below 2,5, i.e. they do not think price equals value. The client and the architect view value as a broader concept than price, e.g. price is what one pays for value.

1.5 THE EXPERIMENT APPROACH

In spring 2003 a small Danish building development initiative was started, called BYGiNORD (in English: Build-in-the North, due to its origin in the most northern county in Denmark).

A group of approximately 75 engaged practitioners from the building industry were involved in discussions in small groups concerning ideas and methods for improving the building process. These discussions were concentrated around the participants' everyday problems and their practical knowledge. Within this small community a social experiment was carried out by the main author of this paper. The experiment was a set up to discover incongruence between different trades.

1.5.1 Purpose and Design of the Experiment

Within the BYGiNORD project one sub group had a task on values, how values are defined, how they work, etc. Their task was formulated as:

“To create suggestions for common and shared goals, ideas and values that create values and contain advantages for all parties.” (BYGiNORD 2003)

Through observations from the meetings in this sub group, it was quickly recognized that the group did not completely agree on what value is in a building project. Firstly, there was a discussion whether value is to be seen as belonging to the product value group, the process value group, or both. Secondly, there was a discussion going on related to which phase of the construction process (requirement, concept, construction, and use) value should be connected to. Thirdly, they agreed that value was different from trade to trade. Hence, the value discussion had three dimension, 1) product/process, 2) value for whom, 3) Value in relation to time. The group, therefore, invented the concept of the value matrix, which contains all three parameters.

Descriptions of a fictive construction project were made, and based on this some practitioners should state how they perceived value. This was the experiment. Deliberately, two construction clients, two users, two

architects, two engineers and two contractors were invited. This was to ensure a representative outcome of the experiment. The value matrix was then the subject for debate on a one-day workshop, but in advance the participants had been asked to fill out their part of the matrix and prepare a presentation of their values of the fictive project. The participants wrote two to five values for each phase, requirement, concept, construction and use. At the workshop they explained their own values, one by one, and then tried to agree on common values for the team. After the workshop the data was analysed, and some of the results are presented below.

1.5.2 Observations from the Experiment

Two perspectives were applied. Firstly, differentiation in product and process values. This is an important aspect to examine because it could be expected that e.g. the client's perception of the importance of the building process is not as highly rated as by the contractor. Instead one might suppose that the client would pay great attention to the product. Secondly, the total number of process and product values of each phase. One might assume that the different parties do not pay equal attention to each phase, e.g. the contractor is perhaps not as interested in the requirement phase as he is in the construction phase.

The following elements of congruence and incongruence were recognized from the analysis (Wandahl 2004):

- The contractor and the engineer care more for the process than for the product (determined by the number of process and product values.)
- The client has most of his product values in the requirement phase, indeed 50% of all his values. This illustrates that the client mainly has his attention on the requirement phase, and that the primary interest is the product.
- In general there are fewer values in the use phase.
- The total number of values is decreasing with time of the project.
- All parties have approximately the same total number of values.
- The users care mostly about the use phase, but they do not neglect the other phases.

1.6 DISCUSSION AND CONCLUSION

The research topic of this paper is value in building. This topic was investigated through the use of the hypothesis: "Practitioners in the building industry have a vague knowledge of the value concept. Furthermore, the degree of knowledge differs between the trades." In general based on this research the hypothesis can be confirmed. The diversity may not seem large, but this is due to the fact that value is a very soft and subjective topic which is difficult to document through precise written words.

Both the questionnaire and the experiment clearly showed that practitioners in the building industry perceive value differently. The questionnaire found statistical significant results within three areas. Firstly, it was documented that value in general is perceived as an important area to focus on in building projects. This is not very surprising. It is more interesting to look at the importance connected to trades. Secondly, the questionnaire showed that value is not equally important to all participants in building projects. The client has the highest need for focusing on value. Opposite to this view, the manufacture of building components and the authorities have less interest in focusing on value. This reveals that value increases in importance the closer one is to the actual building process. The well-known value delivery theory of Value Management focuses on the initial phases of the building process. Here, it should improve the capturing and communication of the client's wishes, requirements and needs. This indicates that a "market" for Value Management services exists. In a Danish perspective this is interesting, because Value Management is not well known or used in the Danish building industry (Wandahl and Bejder 2006). Thirdly, the questionnaire showed that the practitioners have different opinions about how close value is connected to money, i.e. the price. Those parties who actually add value to an asset by either producing building components or building the physical asset on the building site is the ones who feel that value has the closest connection to the price. Opposite, the client and the architect are the ones who have the broadest view of the value concept. Design, usability, etc. are difficult to measure in money.

This research has now shown that there is a vague perception of the value concept, but the implications of this diversity have not been measured yet. There are, however, indications that such a diversity in understanding a very central concept will affect the performance of the industry in its widest sense. A final comment is then that more research in this area is needed.

1.7 REFERENCES

- Albert, P.C.C., Daniel, W.M.C. and Kathy, S.K.H., 2003, An emperical study of the benefits of construction partnering in Hong Kong. *Construction Management and Economics*, **21**(july), 523-533.
- Barrett, P. and Lee, A., 2004, *Revaluing Construction - International Survey Questionnaire Results*, (Manchester: University of Salford).
- Bröchner, J., Josephson, P. and Alte, J., 2005, Identifying management research priorities. *Construction Management and Economics*, **23**(8), 793-796.
- Burns, A.C. and Bush, R.F., 2001, *Marketing research*. (New Jersey: Prentice Hall).

- Bygherreforeningen, 2005, *Danish Association of Construction Clients - member database*, electronic source from www.bygherreforeningen.dk.
- BYGiNORD, 2003, *BYGiNORD (Build-in-the-North)*, electronic source from www.byginord.dk.
- Danskbyggeri, 2005, *The Danish Construction Association - member database*, electronic source from www.danskbyggeri.dk.
- de Vaus, D.A., 1993, *Surveys in Social Research*. 3 ed. *Social Research Today*, (Melbourne: Allen & Unwin Pty Ltd).
- Delgado-Hernandez, D.J. and Aspinwall, E.M., 2005, Improvement tools in the UK construction industry. *Construction Management and Economics*, **23**(9), 965-977.
- Fong, P.S. and Shen, Q., 2000, Is the Hong Kong construction industry ready for value management? *International Journal of Project Management*, **18**(5), 317-326.
- Forza, C., 2002 Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, **22**(2), 152-194.
- FRI, 2005, *The Danish Association of Consulting Engineers - member database*, electronic source from www.frinet.dk.
- Haynes, N. and Love, P., 2004, Psychological adjustments and coping among construction projects managers. *Construction Management and Economics*, **22**(2), 129-140.
- Kelly, J., Male, S. and Drummond, G., 2004, *Value Management of Construction Projects*. (Oxford: Blackwell Publishing).
- Kluckhohn, C., 1951, Values and value-orientations in the theory of action. In *Toward a general theory of action*, edited by Parsons, T. and Shils, E. (Cambridge: Harvard University Press).
- Köhler, W., 1966, *The place of value in a world of facts*. (New York: Liverlight).
- Meglino, B. and Ravlin, E., 1998, Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, **24**(3), 351-389.
- PAR, 2005, *Danish Association of Architectural Firms - member database*, electronic source from www.danskeark.dk.
- PHPSurveyor, 2005, *Opensource statistical program*, electronics source from www.phpsurveyor.org.
- Rokeach, M., 1973, *The nature of human values*. (New York: Free Press).
- SPSS, 2006, *Statistical software*, SPSS, v. 13
- Stevens, S.S., 1946, On the theory of scales of measurement. *Science*, **103**(2684), 677-680.
- Wandahl, S., 2004, Value Carriers in a Construction project - How different are they? In *Proceedings of 12th Annual Conference on Lean*

- Construction*. Edited by Bertelsen, S. and Formoso., (Helsingør: Denmark), 126-140.
- Wandahl, S., 2005, *Value in Building*, Unpublished PhD thesis, Department of Production, Aalborg University.
- Wandahl, S. and Bejder, E., 2006, Value Management in the Briefing Process. *The Value Manager*, **12**(2), 3-10.
- Williams, R.M., 1979, *Change and stability in values and value systems: A sociological perspective*. (New York: Free Press).
- Womack, J.P. and Jones, D.T., 1996, *Lean Thinking*. (New York: Simon & Schuster).

TENDERING FOR PERSONAL COMPETENCIES – A WAY OF IMPROVEMENT?

R. M. Ebbesen and L. F. Ussing

Department of Production, Aalborg University, Fibigerstraede 16, 9220 Aalborg, Denmark

Email: Randi@production.aau.dk

Email: lf@production.aau.dk

Abstract: It has in Denmark for years been possible to award construction companies for giving the economically most advantageous bid. But in most situations the clients still use the building cost price alone as criterion for selecting business partners. This can be seen as a hindrance for improvement of the building process because of the lack of consideration for long term consequences. This paper aims to show how to use the new possibilities for tendering in order to support an ongoing development of the building process. It becomes clear that the competencies of the people involved are an important factor for project successes. However, even though this knowledge seems obvious for the practitioners, they do not use this when selecting a project team. The discussion is supported by interviews and empirical findings from a case.

Keywords: Building process, Communication, Learning, Personal competencies, Tender.

1. INTRODUCTION

In Denmark, as in most other countries, the tendering process in publicly supported projects is based on laws with the aim of ensuring a fair and transparent competition. However, the existing tending process is eagerly discussed in the public debate. The Danish Board of Complaints on Tendering (In Danish: Klagenaevnet for udbud) reports that many cases are going to arbitration because the parties in the tendering process do not know how to handle the process in a proper way (www.klfu.dk checked 23/4-07). At the same time the parties are not satisfied with the process, because the client only assigns by use of the criterion: lowest prices. Unfortunately, the cheapest bidder has often forgotten significant costs in the calculation or is the one delivering the lowest quality. Therefore, in most cases tendering based on the criterion “lowest price” seems to inhibit development of the building industry.

To comply with this critique another tendering process has been introduced in Denmark based on the economically most advantageous bid. (First time in Denmark 1/9-2001 in the “Law of quotation”) In this case the client can define other criteria than the initial price e.g. quality and management of the process. However, the criteria are not easy to define and evaluate, and often the losers of the tendering are feeling badly treated, and the parties do not understand the tendering process and the criteria according to which the winning bid has been selected.

The different parties interpret the laws on which the tendering is based differently, and in more and more situations the parties have to solve their disagreements in compulsory arbitration. The Danish Benchmark Centre for the Danish Construction Section (in Danish: Byggeriets Evalueringscenter), has made inquiries during the last years which show that there is a problem with the existing tendering process. The analysis shows that there may be a conflict between the management in the companies and the project manager. (Byggeriets produktivitet – en analyse fra BEC (14/2 2007)

In the public debate different parties from industry claim, that they acknowledge problems with the present tendering process, and some of them also point to different possible solutions. However, the step from discussion to action seems hard to take. The parties all act as usual and expect others to develop and try out new tendering processes. In this way they can wait until new methods have proven positive effects. Because everybody awaits the situation, and no fundamental, breaking ideas and methods in the area seem to be developed and effectuated.

This reaction is understandable, but it is not rational taken into use in the long run. Someone has to take the first step, but the problem is who and with which proposal, it is best to start?

In this paper focus will be on both the direction and the methods to choose for new tendering process that will support development of the building process. This will be supported by empirical findings and experience from other industries, (Møller and Bejder 2004, and Wandahl and Bejder 2007), on how to set a successful team. The objective is to initiate a qualified debate which could lead to real changes instead of the primary discussion of “someone ought to do something”.

2. METHODS

This paper is based on initial work on the subject of tendering based on a case study and on interviews.

The case study was part of an ongoing Ph.D.-study concerning learning and development in the building industry¹. The case was selected because the client had initiated a number of projects with the objective to support learning and development of the building process. The case study was monitored for more than three years with the aim of understanding the mechanisms of learning at the building site (Ebbesen et al.,

¹ Ph.D.-Project: Learning Processes in the Danish Building Sector, Randi Muff Ebbesen. www.leanconstruction.dk/innovation

2006). As a part of the case study, an extensive amount of formal and informal interviews were conducted with several representatives from the clients' organisation, from the project manager and from the skilled workers at the construction site. Furthermore, observations, participating observations and action research were carried out in order to understand and support learning activities at the site (Kristiansen and Krogstrup, 1999).

The interviews were conducted as a pilot study in connection with a Ph.D.-project concerning the tender process and the selection of the project team². The respondents were chosen to represent a broad range of roles in the building industry: the professional client (3 numbers of interviews), the architect (4), the engineer (4), and the contractor (4). 15 interviews were conducted covering both management and practitioners. The interviewed persons were all chosen as mid-level manager to get the most honest answers. The interviews were semi structured allowing the respondents to reflect on the questions and elaborate on their answers (Bogdan and Taylor, 1975). The main questions in the interviews were: How is the project team set under normal circumstances? What is the ideal way of setting a project team?

3. FOCUS ON LEARNING AND COOPERATION

In this section the case will be presented with the aim of showing how a client made a decision and took the first step to do something new with the objective of improving the building process.

The client chose a team assigned on the basis of an architect project. The aim was to initiate a strategic partnering relationship (Bennet and Jayes, 1998) with the involved companies, starting with two projects without setting the second project to tender. By using the same team, the client believed both that the team members would invest in the cooperation among the different parties and the development of the building process, and that the experience gained in connection with the first project could be reused in the subsequent project. The overall objective was to increase the effectiveness and efficiency so the client would get a better quality at a lower price, and so the team members would benefit from the projects.

The client took several initiatives in order to improve the cooperation and learning among the team members, such as the Last Planner System of Production Control (LPS) (Ballard, 2000) and such as focus on social arrangements with participation of all the involved parties. The project was also a part of a national initiative, BygSoL (Danish abbreviation for Learning and Cooperation in the Building Industry, (Ebbesen and Olsen, 2006)). All of the above mentioned initiatives were introduced by the client because he believes in learning and cooperation as a way to improve the building process. By using the same team, the client believed that the initiatives would be a good investment and furthermore the client considered that the project would provide the building industry with some valuable experience.

² Ongoing Ph.D.-Project: Udvælgelses- og tildelingskriterier i byggesektoren, (Selection- and assignment criteria in the Danish building sector), Lene Faber Ussing.

At the beginning of the second project the expectations to the project were high among the skilled workers because of the development initiatives. They had heard some about the planning system in connection with the first project, and were looking forward to reliable planning and fruitful cooperation. They expected the site to be a nice and secure place to work and that all the trades would benefit.

The project manager did not show the same enthusiasm at the beginning and after a few months, he felt that he was not needed at the site as much as normally, so he stayed at his office much of the time. He also did not perceive the new planning methods as special. He planned in almost the same way as he always did and he did not feel any demands for special competencies compared to traditional planning methods. Partly because of this attitude the skilled workers began to feel that their expectations were not met. They experienced several severe misunderstandings or faults in the material logistics; misunderstandings when it came to supply of equipment; and frustrations because of differences in ambitions to the use of the new planning system. They felt that the planning went as normal with the traditional lack in communication. So instead of being enthusiastic about the new initiatives, the skilled workers became more and more frustrated, because the building process did not meet their expectations. The project manager saw this frustration as normal, and did not take any action to prevent this.

Therefore, despite the many different initiatives, the expectations about an effect of keeping the same team were not met. The workers were frustrated about the lack of improvement in the building process seen from their point of view and nobody seemed to build on former experience, such as expected by the client. Several reasons caused this. The client points to the fact that a) due to unforeseen problems from the authorities it was not possible to keep the same key persons in the project team over time; b) the competencies of the project manager have not met the client's expectations. Whereas the client until then had been focused on the competencies of the companies, the personal competencies of the key-persons were now recognised as being highly important. The next time such initiatives will be implemented, the client will require more control of which people the different companies involve in the process, and the client expects to be included if a key-person, mainly the project manager, has to be replaced.

The case showed a client with a belief, who took the first step and tried it out. The client believed that cooperation and learning were key issues in making a team work and develops over a period. However, the client chose his team according to traditional parameters such as price and technical competencies in the companies. The outcome was not as expected. It showed that the personal competencies meant a lot to the outcome of the project – perhaps even more than the initiatives taken to support learning and development in the building process. Under all circumstances the personal competencies of the involved persons were more important to the development of the process than the architect project used for assignment. The client learned that personal competencies were very important, but the client did not get any idea of how to use this knowledge in a future tender process. Therefore, it is believed that there would be no actual change in subsequent projects.

4. IN THE IDEAL WORLD I WOULD WORK WITH MY FRIENDS

To find out what the ideal way of selecting a project team could be for the parties in a building process, interviews were conducted with representatives from the building industry. The main conclusion was that if the project team does not work, the project will most likely fail. Moreover, if the respondents could choose freely they would prefer to work with people and companies, whom they know and with whom they had good experiences on earlier projects. It seems that key-persons are more important to project success than how the work is done and by which means (Jørgensen et al., 2007).

The respondents also found, that a way to obtain a good building process would be to choose people with focus on personalities in order to make the team work. In that way there is a chance to create a building project, where the team members can talk and understand each other. There is also a chance that they will have less conflicts and instead will help each other bring about a win-win situation.

When going through the interviews it looks like an easy thing to do as the respondents suggest: choose the people you know and like. But when you ask about suggestions how to choose employees on a site according to personality, there are no suggestions. The tendering has to be transparent (and when it comes to publicly financed projects they follow the law based standards) in order to be accepted by the parties. The use of personalities as criterion is very difficult to make explicit, both because of the subjective nature of the criterion and because there is no tradition for its use.

From the above it can be stated that the building sector has to do something in order to make a better and more transparent tendering process which does not inhibit development in the building process.

5. PERSONAL COMPETENCIES ARE IMPORTANT

The empirical findings indicate that personal competencies and personal relations are perceived as highly influential on the success of building projects. The case pointed to the project manager as a key person in achieving the objective set by the client. The Danish Benchmark Centre for the Danish Construction Section has just published a big research study about the efficiency in the Danish building and construction sector. The report documents among others that the project manager is very important and that management on the sites in these projects is not good enough. (Byggeriets produktivitet – en analyse fra BEC(14/2-07)). There are project managers at many levels; every involved company has its own project manager on the project.

In the case the client did not articulate any demands on the competencies of the project manager before choosing the team. As the project manager did not fulfil the implicit competencies expected by the client, the client learned to be more aware of this in future projects. Nonetheless, the client has not articulated how this will affect his future tendering processes.

The interviews showed that the representatives for the different parties in the building process all pointed to the traditional competitive tender process as a hindrance for improvement of the building process. If they could decide how to choose a project

team, they would prefer to use their experience and knowledge of the potential participants' personal competencies instead of traditional tendering. But again, the respondents' answers were built on intuitive feelings of how to choose the best team, and they do not seem capable of explicitly articulating on what criterion they would base the "ideal tendering process".

There are many reasons for problems with explicitly articulating causes among other things the competitive tradition in the industry seem to block alternative use of tendering. Furthermore, personal competencies is a fuzzy concept and very difficult to measure objectively. Expressed needs on soft personal competencies such as empathy can be understood in several ways and personal competencies also alter over time. Because of these obstacles the parties of the building industry have seldom set out specific wishes for an alternative way to set the project team.

However, it is necessary to articulate the wishes for an alternative selection of team members in order to move in the direction of relying on more personal competencies and less on lowest prices. Firstly, criteria for the selection have to be explicit in order to make a competition legal (www.klfu.dk checked 23/4-07) and to avoid arbitration because of unclear awarding. Secondly, explicit criteria are necessary to allow the losing team to improve, and thereby to ensure a healthy development of the bidding teams.

Other experience and literature also emphasise the importance of personal relations (Ng et al., 2002), and personal competencies (Doyle, 2006) in building projects. (Interview with SAM karrierecenter 23/4-07). Furthermore, continuity of the core personal is perceived as important allow to the relationship between client and contractor to be reinforced at an individual level (Bresnen and Marshall, 2002).

The above-mentioned findings showed that particularly the personal competencies of the project manager are important for the project success. Surprisingly, the literature on project success factors does not specifically mention competencies of the project manager as an important factor, which is in contrast to general management literature (Turner and Müller, 2005). Though, Turner and Müller strongly questions that this lack in the literature is due to the fact, that the project manager does not have impact on the project success. Instead they stress that there has not been much research with in the area.

In summary, both the practitioners and the general management literature point to the (project) manager as a key person for success, and both the practitioner and the literature point to the personal soft competencies of the project manager as highly influential.

6. ALTERNATIVE PROCEDURES FOR SELECTING THE PROJECT MANAGERS

As stated above, personal competencies are very important for the success of building projects. So, for what can this information be used? In this section we turn to the case again to see, what the client might have done instead of focusing on the architect competition in order to support learning and development of the building process. It is not the objective to give *the final* answer just now. Instead we hope to inspire to more

in-depth research and perhaps even develop new tender processes. Furthermore, the ongoing PhD.-project investigates alternative tender processes.

First of all, the focus should not merely be on building cost, up keep cost, the product or the concept – but it should also include the process and the people involved. In the following we will focus on how to make an explicit evaluation of the bidding team – and especially on the project manager. Today, the client has no restriction on what personnel the winning companies assign to the task, even though the client would be working very closely with the project team – at least in the design phase. So in order to have some control of the composition of the project team, he should state some guidelines for the bidding companies in the invitation to tender and the final contract. He could e.g. demand CV's from the people expected to participate in the project and make a clause on how the companies can replace the assigned personnel, for instance he can demand specific personal skills.

By doing this, the client from the case could have avoided a situation where the project manager from the first project was replaced on the second project, without the client knowing it. Circumstances can of course occur that make a substitution of a person necessary, however the team and the client can by making a clause ensure that they are involved in the process of finding a substitute with similar skills.

In order to make explicit evaluation of the bidders, the client could use a selection committee which on behalf of the criteria from the client should choose the best fitted person for the job. These criteria could also include criteria for personal competencies of the persons to be involved in the project. This, however, demands a firm preliminary work by the client in order to make the demands to the competencies of the team explicit, in order for the client to trust the decision of the committee.

E.g. in the case described earlier, the client had an ambition to support learning and development. In order to reach this, the project manager had to understand the ambitions of the client and also contribute to reaching the objective. The client's ambitions also outlined demands for the competencies of the project manager. He is the one most important person who should carry out the ambition in practice. He should implement the new planning methods; he should support the skilled workers and help evaluating the final result. So the client or the committee should ensure that the project manager has the skills, or determine what support the manager would need to carry through this job task.

In order to make the selection explicit, the committee could use different assessment methods, e.g. various tests that could assess the project manager either as an individual or as part of a team.

One of many tests to support the selection of the project manager could be use of the Meyers-Briggs Type Indicator (MBTI) ®. The MBTI has been evolved since 1943, and is not really a test but a physiological instrument to see and understand different types of people. The test mainly gives an indication of an individual's thinking style and temperament in a team (Turner and Müller, 2005), and it is frequently used to test people's personal competencies against different types of jobs. Another way could be by measuring both the bidding and the client teams' soft competencies for the award of major contracts (Doyle, 2006). With this method the consultants measure and visualise the fit of the two teams.

7. CONCLUSION

The traditional tender process has been criticised for solely focusing on lowest prices. According to the criticism this inhibits development of the building process. When the practitioners are asked about this they agree, and they state that the personal competencies as e.g. ability to co-operation, to general view, not getting stressed and to be patient in the project team are overseen factors that correlate very much with the success of the project.

The case also pointed to the fact, that when focusing on development of the building processes it is necessary to be aware of the competencies of key persons in the project team, and in this case particularly the project manager.

Other industries have in many years incorporated the competencies of people to be involved, when selecting their partners. It could be interesting to investigate these experiences and try out some of the tools used for decades in the building industry. (Wandahl and Bejder 2007).

However, this is not an easy task. The tradition in the building sector is to focus mainly on competition; therefore the alternative tendering has to be explicit and perceived as fair in order to succeed. A way to go further can be a project in which focus is on new ways co-operation and selecting parts in a building team. Some projects in that direction are the two above-mentioned ongoing PhD.-projects.

8. REFERENCES

Ballard, G., 2000, *The Last Planner System of Production Control*.

Bejder, E. and Wandahl, S., 2007, *Future Cooperation Trends in the Building Industry*

Bennet, J., and Jayes, S., 1998, *The Seven Pillars of Partnering*, Thomas Telford Publishing.

Bogdan, R., and Taylor, S. J., 1975, *Introduction to Qualitative Research Methods*, John Wiley & Sons, Inc.

Bresnen, M., and Marshall, N., 2002, *The engineering or evolution of co-operation? A tale of two partnering projects*, *International Journal of Project Management* 20(7): 497-505.

Byggerietsproduktivitet - en analyse fra BEC 14/2 2007

Doyle, J. 2006, *Assessing "Soft" Competences & Developing Collaboration in Major Construction and FM Projects*, WCAEBE World of Accelerating Excellence in the Building Environment.

Ebbesen, R., Wandahl, S., and Olsen, W., 2006, *Learning about the Building Process*, *Construction in the XXI Century: Local and Global Challenges*: Edizioni Scientifiche Italiane.

Ebbesen, R. M., and Olsen, W., 2006, *BygSoL - Learning at the Building Site*, Construction in the XXI Century: Local and Global Challenges.

Jørgensen, B., Emmitt, S., and Bonke, S., 2007, *Studying Cultural Issues: The Implementation of Facilitated Process-orientated Cooperation*.

Klagenævnet for udbud: www.klfu.dk checked 23/4-07

Kristiansen, S., and Krogstrup, H. K., 1999, *Deltagende Observation, Introduktion til en forskningsmetodik*. Hans Reitzels forlag.

Law of quotation from 1/9 2001

Møller, M. and Beijder, E., 2004, *Ressource Basins - A strategic challenge for the Building Industry*

Ng, S. T., Rose, T. M., Mak, M., and Chen, S. E., 2002, *Problematic issues associated with project partnering - the contractor perspective*, International Journal of Project Management 20 (6): 437-449.

Turner, J. R., and Müller, R., 2005, *The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review*, Project Management Journal 36 (1): 49-61.

How does the ideal building team look?

L. Faber Ussing ¹

¹ *Department of Production, Aalborg University, Fibigerstraede 16, 9220 Aalborg, Denmark*

Email: lf@production.aau.dk

Abstract:

During the last years the Danish building sector has been criticized for too little development. Costs in the sector are too high compared to other countries and industries. This calls for demands for more effective and efficient building teams. This paper gives a discussion on how we can find an ideal building team. To find the ideal team includes looking at what management theory says about forming a good team. It also includes 15 interviews with parties in the Danish building sector. These interviews show what the sector is doing now and what it wants in the future. The interviews also show which interpersonal competencies are needed in a building team. A preliminary suggestion about finding an effective and efficient building team is presented together with a discussion on problems connected with using the suggestion.

Keywords:

Communication, Effective and efficient building team, Interpersonal competencies, Selection and assignment, Team building.

1. Background – How it is now (and tomorrow...)

1.1. Clients demand an efficient project organization today

During the last years the Danish building sector has been criticized. The reason is that all other industries have experienced a significant development, but in most of the building industry work is carried out in the same way as years ago (Danmarks Statistik, 2007). This means that a big part of work still is carried out manually and therefore a big part of a price for a building is salary (Dansk Byggeri, 2007). This may be one of the reasons why clients demand an efficient project organization/team. This requires some personal skills and technical qualifications from the team members.

1.2 Market trends and development

Other aspects are that industries, except the building industry, use a lot of technology and carry out a lot of work without manpower. This means better economy in the projects (Danmarks Statistik, 2007; Dansk Byggeri, 2007; Økonomi- og Erhvervsministeriet, 2007). In Denmark a Tendering Law exists which the building owners have to obey if they are public clients. The paper work at projects has become bigger because of more rules and higher demands (Økonomi- og Erhvervsministeriet, 2007). In Denmark it is easy to borrow money for building a house, which leads to the fact that a lot of people own their houses

(family houses and flats) and also want a special house different from others. Salaries in Denmark are among the highest in Europe which results in high costs in the building sector (Danmarks Statistik, 2007; Økonomi- og Erhvervsministeriet, 2007). Considering all those things it could be logical to conclude that clients in future will demand efficient building teams.

1.3 The problem?

Today it is a normal procedure in Denmark that one of the most important assignment criteria is costs. One reason is maybe that the previous Tendering Law (in force until 2001) had only one criteria – the price. The building sector in Denmark is conservative and likes to do things as usual (interviews from PhD study). So even though it is now possible to use other criteria than costs (Tendering Law, 2001), then it is easy to use price instead of for instance interpersonal competencies. The price is not for discussion, everyone can see which offer is the cheapest, but the best interpersonal competencies are difficult to decide. Moreover you can always discuss what the best competencies are for a project.

If clients demand effective and efficient building teams, then we have to find persons who fit into such a team, and therefore other criteria than costs must be used in selection and assignment. Some criteria could be personal skills. A way to find personal skills suitable for a team could be done by looking at management theory and by asking parties in the building process which skills they would prefer.

2. Research question and a way to make it better

The research question in an ongoing PhD project (Faber Ussing) is: “How do we find a new procedure for making a better and more effective way to select the building team?” The PhD project uses interviews from some of the parties in a building process to find out what the parties do now, and what they want in future if they can choose freely.

Those wishes will be compound to management theory and the laws in Denmark (Tendering Law 2001) and the European Union (Fabricius, 2006). The PhD project will include a manual about how to choose a building team.

In this paper focus will be on the part of the project concerning how the ideal team looks. One part is what parties wish according to the interviews, and another part is what management theory suggests. Those two parts will be discussed and a suggestion for an ideal building team will be made.

3. Discussions – theory and practice

3.1 Management theory

In classic management theory (Hansen and Neergaard, 1986) few suggestions can be found about ways to build an organisation. The classic theory almost comes across at the stationary organisation. But in the Danish building sector, where there are nearly ad hoc organisations in building projects, other types of organisations must be examined such as: self-controlling groups, matrix organisations and team organisations (Donnellon, 2006). Self-controlling

groups and matrix organisations are both a sort of team organisation made for a special project or task. Therefore, focus will be on team organisations.

Team organisation is chosen according to the type of project. When the project is known, then employees for the project will be chosen. Some questions need to be answered, before a team can be chosen and before the project can start. (Donnellon, 2006);

- The purpose of the project
- Expected activities
- Anticipated outcomes
- Available resources
- Limitations
- Necessary qualifications and personal skills
- Persons who have authority to bind the company
- Expected team members
- Duration of the project

Some of those questions are easy to answer, but when it comes to the questions about team members, it is no longer easy.

The next question is: “What kind of technical qualifications and personal skills are ideal for the team members?”

If we are going to build e.g. a 15000 square metres office block in the middle of Copenhagen then technical qualifications are required from team members will be (Faber Ussing):

- they have to master architectural design; and be able to turn the design into plans which are easy to carry out in practice for workmen.
- they have to master engineering within construction, installation and soil engineering, and be able to make plans which are easy to carry out in practice for workmen.
- they have to function as a legal adviser.
- they have to master construction management and building management.

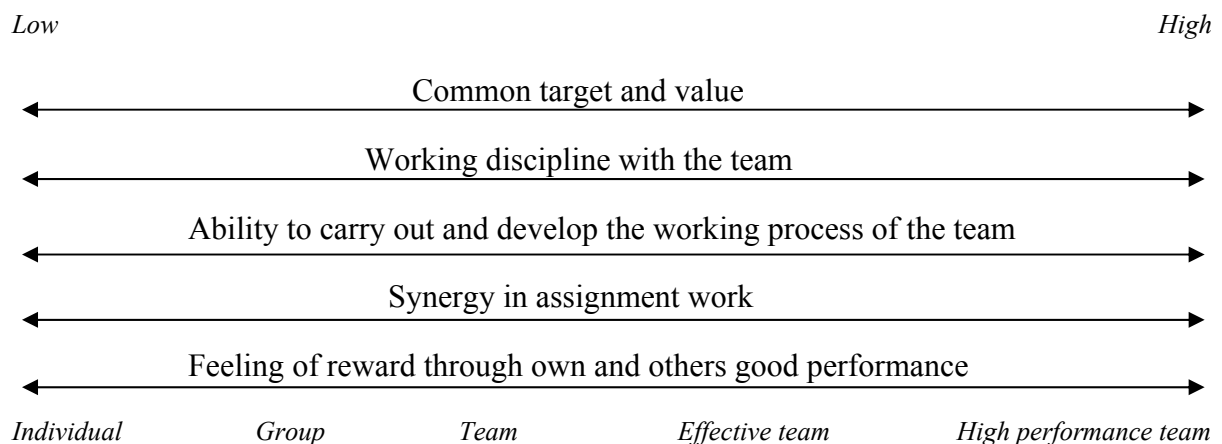
The personal skills which are desired and/or necessary are (Interviews from PhD project, Ebbesen and Ussing, 2007 and Likert, 1961):

- to be well educated.
- to have confidence in the other team members.
- to be loyal to other team members.
- to have respect for other members' point of view.
- to accept that private needs are not allowed to prevent the right solutions for the team.
- to use good will and do anything to solve problems for the team

Another problem in connection with finding/defining the right team can be to find the right persons who fit in with each other and are able to cooperate. One thing is to find out what necessary technical qualifications and personal skills are needed. But, when all persons who fulfil the demands of the project are gathered, will they then be able to work as a high performance team?

Ordinary persons are individuals of whom some already have learned to work as team members and others have to learn this before the project can start. Some persons can learn it, others cannot. We have to find those who can do it and/or those who can learn it. All the team members have to become aware of the fact that they have to move from individual to high performance team as it is illustrated in the model below. (Soeholm and Storch, 2005)

Model: From individual to high performance team



Looking at the model, the main object is to find the right team, to find people who have the right technical qualifications and the right personal skills and on the other hand have the ability to work in high performance teams.

3.2 Field observations

One thing is theory but another is practice. Therefore, some interviews of parties in the building sector have been made (5 clients/building owners, 5 architects/engineers and 5 contractors) (Faber Ussing). They were asked how the normal tendering process is, what characterises a good and a bad building team and what sort of tendering process they want if it was possible to choose freely.

When looking at these results, it is for the 15 asked persons/companies shown that they feel confident doing things as usual. The persons asked had all more than 10 years experience in the branch and they had used the previous Tendering Law lots of times. They found it easy to use costs as a criterion, because it is an accepted way to do the tendering process, but they also admitted that sometimes the results of the process were not optimal.

When they were asked what a good building process is, they all found that in a good process the team members communicate well with each other, they help each other and respect other members and have confidence in each other. It is a process nearly without conflicts, and if they occur, they will be solved in a good way to everybody's satisfaction. A good process

includes that all parties earn money and work is carried out in a pleasant climate and you feel proud of being part of the team.

A bad process is for the interviewed persons a project where team members do not like each other, they argue for their own benefits, and they do not respect neither other team members nor their work. A lot of conflicts arise which are insoluble and all parties are not willing to accept a solution. In a bad process it is usual that parties or some of them do not earn money. But it is also a bad process even if some or all of the parties earn money and at the same time some of the above-mentioned bad points occur during the project.

One of the questions for the interviewed persons was about what sort of process and which people they would employ in their building team if they could choose freely? Again the 3 groups of people interviewed were quite unanimous. They wanted to work together with people they knew beforehand: It could be from a previous project which succeeded or it could be people who were recommended by friends or other business counterparts. They wanted people, who they respected either for their personal competencies or for their technical competencies.

The process they wish is a process similar to the “good process”. They choose a smooth way through the project. They all think it will be a project where you know each other or you start the project by getting to know each other. If you respect and like the other team members then there is a big chance that the process will go right. The team members understand the other members easily, and they may also know what another team member will do in a given situation maybe without asking. If this is the case then some time will be saved, which means the project will earn more money. To earn money is the main reason to do most of the projects. If team members do not know each other, there will be more discussions and meetings to find out a way to cooperate; the result is higher costs on the single project but in the long term it can also be a good process for the next projects.

3.3 What kind of competencies must future project organizations hold?

The field observations mentioned only included 15 companies. Later in the PhD project (Faber Ussing) a more extensive interview survey will be made where more companies will be interviewed. Now we have to evaluate if the 15 companies represent the building sector and if they do, their wishes can give an indication of what we may expect companies will wish for future project organizations.

Expected competencies for a building project team can in future be:

- Costs will not be the primary issue. Most clients of course have a costs limit, but they will also consider other aspects and want to optimise values and costs.
- Technical competencies are important. Houses have more and more technical equipment. For instance, a suitable heating system is demanded, which can either keep a constant temperature or use as little CO₂ as possible or both. A lot of clients want electronic data processing in their houses; they want to survey consumption of light, the heating system, surveillance system etc. The construction has to be right, but the clients also want the best and cheapest product if possible. The architecture often has to express the lifestyle of the owner. This will tell others something about the

persons who have built the house, which means one of a kind production, which again demands good qualifications from the team which carry out the project.

- Personal competencies will also be important. In future it is expected that team members have qualities as; looking forward to the next project, taking care of other members of the team, creating a win/win situation for the whole team, accepting other members, being loyal to the team and client, having own opinions and not being afraid to tell it, being good at cooperating, being good at communicating etc.

4. Conclusion – the future

4.1 Preliminary suggestions to find an effective and efficient building team

If we take a look at either management theory or field observations and also at how to teach team members to work together (Ebbesen and Faber, 2007); some things are identical. They all want to consider personal qualities first instead of starting with the project and the process.

If really the right persons exist in the real world, then a way to find the right, effective and efficient building team can be to start with the client/building owner. How is he/she as a person? A personality test can be made of the person, then you have a profile and management theory can be used to find profiles for the rest of members of the building team, who are needed or wished in the team, to ensure that they fit together with the client.

It sounds as a good suggestion, but to be realistic then the chance of finding the ideal person to all the seats in the team is very small. Instead of finding the ideal persons, who probably cannot be found in the real world, a possibility is to find the ideal team or nearly the ideal team.

Before making an ideal building team it is a good idea to start with the ideal project organization chart. It can in a simple way look like Fig. 1, overriding the project manager there is of course the client/building owner. He has to pay and in most of the projects he cannot be replaced with someone else. If it is an important client, it is sometimes possible to change or replace the person who represents the owner, and then the best thing is to start finding the ideal project manager.

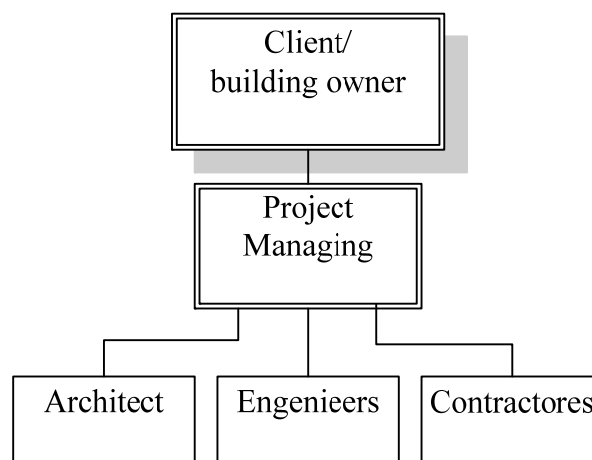


Fig. 1 Proposal for an ideal projekt organization for a building project.

The figure and the persons mentioned in the figure can be changed over time. The figure illustrates, through the project there is at any time one and only one person who takes all the final decisions. All other team members are at the same level but subordinate to the project manager at any time. All members have to discuss the decisions and have to find solutions. Only if the team cannot agree the project manager can use his veto.

Even if it is the client or the project manager who is the most important, it is very central to decide who the top manager of the project is. It is him/her who has to make a decision about how the organization chart shall look and has to find out the number of seats in the team, what the ideal personality profile is of each member and what personal and technical competencies are required from each team member.

The project manager must be as close as possible to either match the required personal competencies, technical competencies, the personality of the owner or be good at cooperating with the owner and others. The most important for the project manager is interpersonal competencies as being good at managing, planning, coaching and doing strategies. (Soeholm and Storch, 2005)

When the project manager is found the next decision has to be taken; who on the next level is the most important person? The architect, one of the engineers, the turnkey contractor or one of the subcontractors? This can differ from project to project and also from client to client. But it is important that the decision is made before persons are chosen. The reason is that the manager probably lacks some competencies compared to the ideal manager, and maybe he has competencies that are not needed for the manager but for other team members. Then the deficiencies will be looked for when finding the next person.

When finding the next person the same procedure will be used. The most ideal person for the place on the project will be employed as described by the client; the ideal person also has competencies which are not required by the client, but which will be very useful in the teamwork. Again, a person only near to the ideal is probably found. The deficiencies will be listed and the same procedure will be repeated for the following team members.

Finally, maybe with addition of a bit of luck, a building team has been chosen as close to the ideal as possible, hopefully with only few deficiencies. The building team has to be able to work with the deficiencies, but if the project has an almost ideal team with all the personal competencies, technical competencies, personalities, abilities to cooperate etc. then the building team is likely to succeed, which is better than what takes place in a big part of the building sector today.

The above described way of building a project team is different from what has been the procedure until now in Denmark. From the interviews we learned that companies like to do things as usual. It is an easy way and it is difficult to blame anyone when things go wrong, if a person has just done the work in a usual way for the building sector.

Since the new Tendering Law from 2001 came into force more projects occur which use other things than costs as selection and assignment criteria. Therefore it seems to become more acceptable to use other criteria. But one problem is that compared to the Danish Tendering Law and to the European tendering legislation every criterion can be used; that is, if the chosen criteria are measurable and unambiguous.

In this paper it has been chosen not to consider the legislation and the laws, because it is difficult to describe interpersonal and also technical competencies in an unambiguous way which is beyond discussion after the tendering process has ended.

In other industries than the building industries, it is normal to use personal and technical competencies when people are chosen for a project team as well as for other jobs in companies. In the building industry it has for years been used when companies employ staff members for the head organization, but when it comes to project organization the criterion is often; who has got the time to organize this project?

So a future subject for investigation is: "How can interpersonal criteria be used without conflicting with the legislation?"

References:

Creswell, J. W., 2007, *Qualitative Inquiry and Research Design*. Saga Publications, Inc.

Danmarks Statistik, WWW.dst.dk

Dansk Byggeri, WWW.danskbyggeri.dk Regnskabsanalyse 2007

Donnellon, A., 2006, *Teamledelse*. Boersens Forlag

Ebbesen, R. M. and Ussing, L. F., 2007, *Tendering for Personal Competencies – a way of improvement?* PRoBE07

Faber Ussing, L., Ongoing PhD-Project: *Udvælgelses- og tildelingskriterier i byggesektoren, (Selection- and assignment criteria in the Danish building sector)*

Fabricius, J. and Offersen, R. 2006, *EU's udbudsregler I praksis*. Forlaget Thomson A/S

Hansen, H. F. and Neergaard, P., 1986, *Mintzberg's konfigurationer og økonomistyring*. Samfundslitteratur.

Kreiner, K. and Gorm, M. M., 2008, *Prækvalificering til arkitektkonkurrencer i Danmark, Del 1: Bygherrernes perspektiv og erfaringer*.

Kirk, J. and Miller, M. L., 1986, *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Saga Publications, Inc.

Likert, R., 1961, *New Patterns of Management*

Soeholm, T. M. and Storch, J., 2005, *Teambaserede organisationer i praksis- Ledelse og udvikling af team*. Dansk Psykologisk Forlag

Tendering Law of 1/9 2001, last revision 6/6 2007

Økonomi- og Erhvervsministeriet, WWW.oem.dk , *Bedre og billigere byggeri 2007 (byggepolitisk handlingsplan)*

Many Cases in the Danish Building Sector do not Follow the Tendering Rules of the EU Laws

L. Faber Ussing

Department of Production, Aalborg University, Fibigerstraede 16, 9220 Aalborg, Denmark

Email: lf@production.aau.dk

Abstract:

In the last 5 years the tendency has been that more and more tendering cases in Denmark end up in The Danish Board of Complaints on Tendering (In Danish: Klagenævnet for Udbud). Many cases are going to arbitration because the parties in the tendering process do not know how to handle the process in a proper way.

One of the problems when comparing the Danish Tendering Act to the European tendering legislation is that almost every criterion can be used for the selection of the winner; that is, if the chosen criteria are measurable and unambiguous. Years ago price was used nearly as the only criterion and this criterion was easy to express in a measurable and unambiguous way. Now, when it is possible, the parties in the building sector want to use criteria such as interpersonal and technical competencies, but it is difficult to describe interpersonal and also technical competencies in an unambiguous way and this gives rise to discussion after the tendering process has ended.

Another problem related to the laws and legislation is problems with the ability to distinguish between selection and assignment criteria.

An examination has been made of the cases from The Danish Board of Complaints on Tendering from 2003 until now. I tried to find out what types of topics ended in cases brought before in The Danish Board of Complaints on Tendering? What was the problems in the cases?

Key words: Selection and assignment, tendering laws, personal competencies, communication

1. Background – How do we do now?

1.1 History

In Denmark it has been a tradition for many years that the tendering process was a competitive bidding where the only criterion for the selection of the winner was price. From 1967 until 2001 a Competitive Tendering Act existed where you had to use price as criterion; but in 2001 a new Tendering Act (Tendering Act, 2001) came into force in Denmark where you suddenly could more easily use other criteria than price. However from 1993 the European Union started making rules for the tendering process, which means that now is European as well as Danish legislation exist for the process (Fabricius, 2006). According to both the Danish and the European legislation it is now allowed to use all criteria in tendering as long as they are measurable and unambiguous.

When the European Union started making rules about tendering, the Danish Parliament established The Danish Board of Complaints on Tendering to take care of potential cases in Denmark.

1.2 Now

Until the late 1990s the Court of the European Union had only a few cases, but since then the number of cases has increased (Nielsen, 2005). In Denmark the trend is the same (Klagenævnet for Udbud, 2008). At the same time it has become more and more usual that clients combine other assignment criteria together with price.

2. Research question and methodology

The purpose of this paper is to answer the following questions: How many court decisions has The Danish Board of Complaints on Tendering taken? What topics are included in the cases from The Danish Board of Complaints on Tendering? What topics are most frequently brought before the court? Afterwards a discussion will be presented on: Why has the number of cases increased in Denmark?

The answers will be based on statistics available from The Danish Board of Complaints on Tendering and on reports from Danish authorities and institutions. Very few scientific papers and articles have emerged on the subject, especially regarding the Danish Building Sector.

3. Discussion

3.1 *What decisions can The Board of Complaints take?*

The Danish Board of Complaints on Tendering is not a court of justice but similar. The main task of the Board of Complaints is to investigate complains in the tendering process. The Board's decision can with a few exceptions be presented for The Court of Justice.

Cases before The Board can have the following rulings: The tender can be annulled. The tender can be made legal. Compensation can be decided and some of the cases can have a delaying effect.

3.2 *Statistics on Cases addressed by The Danish Board of Complaints on Tendering*

The Danish Board of Complaints on Tendering has handled cases from 1993. The number of concluded cases is presented in the last row in Fig. 1. The results in Fig. 1 have appeared from counting all the cases in The Topic Record from The Danish Board of Complaints on Tendering (Klagenævnet for udbud, 2008).

It can be seen that the number has increased especially in 2007 and the tendency for 2008 is also an increase. The same tendency can be seen in cases from The Danish Court of Arbitration. (Plus netværk, 2008)

The topics mentioned in Fig. 1 are all topics represented in more than 10 cases from 2003 until 2008. It has been chosen to look at the most representational cases from 2003 until 2008 instead of the whole period from 1993 to 2008. The reason is that some topics would have ranked high if the whole period is chosen, but not be represented if the period 2003 to 2008 is chosen. I have concluded that topics which are not represented or only represented with a few numbers in the period 2003 to 2008 are not a problem topic anymore. More than one topic can be represented in a case. Topics represented in 10 or less cases are not mentioned in Fig. 1 (94 topics and 25 of them are not represented in cases after 2003). The topics in the first three rows are about decisions made by the board. The fourth row is about the competence of "The Danish Board of Complaints on Tendering. The next rows are the most frequently represented topics from 1 January 2003 until 16 April 2008 mention in order.

Figure 1: Topics in cases from The Danish Board of Complaints on Tendering The figure is based on input from The Danish Board of Complaints on Tendering Topic Record (Klagenævnet for udbud, 2008)

Topic											until	sum	ave-	sum	ave-	sum	ave-
	93-99	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	16/4.	93-02	93-02	03-08	03-08	total	total
cancellation of decision of supplier/supply	31	10	10	11	8	15	11	11	21	7	62	6,2	73	13,9	135	8,9	
compensation	0	2	2	4	3	9	12	6	10	1	8	0,8	41	7,8	49	3,2	
delaying effect	24	6	6	4	2	4	2	7	11	3	40	4	29	5,5	69	4,5	
Board of Complaints jurisdiction/ complaint access	24	2	1	3	12	3	3	8	11	4	30	3	41	7,8	71	4,7	
transparency principle/ambiguity	15	6	5	1	2	10	6	8	13	5	27	2,7	44	8,3	71	4,7	
unconditional bid/fundamental items	16	2	2	0	6	18	5	4	7	2	20	2	42	8	62	4,1	
equality of treatment principle	13	9	1	5	10	7	8	3	10	2	28	2,8	40	7,6	68	4,6	
assignment criteria	14	6	3	4	4	11	5	2	6	4	27	2,7	32	6,1	59	3,9	
assignment	10	1	2	2	3	5	4	6	8	4	15	1,5	30	5,7	45	3	
qualification criteria/prequalification	17	9	4	3	0	4	5	2	11	7	33	3,3	29	5,5	62	4,1	
cost/pricing of reservations	5	2	2	2	4	9	4	6	5	1	11	1,1	29	5,5	40	2,6	
negotiating restriction	7	3	4	2	3	8	6	6	2	0	16	1,6	25	4,8	41	2,7	
bid with reservations	12	1	1	0	0	3	3	6	8	3	14	1,4	23	4,4	37	2,4	
compulsory tendering	22	4	4	2	7	1	2	4	4	2	32	3,2	20	3,8	52	3,4	
information to tenderers	0	0	0	0	0	6	5	1	3	1	0	0	16	3	16	1	
weighting models	3	2	1	2	1	0	2	2	4	2	8	0,8	11	2,1	19	1,2	
missing procurement	2	0	0	0	0	0	5	2	2	1	2	0,2	10	1,9	12	0,8	
All court decision from Board of Complaints	102	15	14	22	31	38	34	33	44	16	153	15,3	196	37,3	349	22,9	

The most interesting topics are most frequently represented topics from 2003 until 2008. Maybe they can illustrate the types of problems existing in the Danish tendering process today.

If we take a look at the legislation in the European Union (Fabricius, 2006) and in The Danish Tendering Act (Tendering Act, 2001) there are two fundamental principles; a tender has to be transparent and treat all bidders equally. With that in mind I looked at the topics in Fig.1. The problem with transparency principle/ambiguity is repeated in 44 out of 196 cases from 2003 until 2008, unconditional bid/fundamental items in 42 out of 196, equality of treatment principle in 40 out of 196, assignment criteria in 32 out of 196, assignment in 30 out of 196 and qualification criteria/prequalification in 29 out of 196 cases. Those entire six topics are a form of the two fundamental items, which proves that a problem exists with these.

Fig.1 shows that the number of cases has increased in The Danish Board of Complaints on Tendering, but after the late 1990s the number of cases has also increased in The European Union (Nielsen, 2005), the tendency in Denmark is similar to the tendency in The European Union. The question is why the number of cases increases.

In Denmark production value in the building sector has increased from 2000 until 2008 (Dansk Byggeri, 2008). Considering the production value increase and the increase in cases brought before The Danish Board of Complaints on Tendering, there has still been an increase especially in 2007 and 2008 but not as big as the numbers indicate at first glance. See Fig. 2.

Fig. 2. All decisions from The Danish Board of Complaints on Tendering corrected for increase in production value

Total number of cases						until 16/4. 2008	sum 03-08	ave- rage 03-08.
	2003	2004	2005	2006	2007			
Number of cases	31	36	31	27	37	13	175	31,8

Maybe more bidders complain because they now know this is an option. But they only complain if they think something in the process is wrong. The main topics in Fig.1 are all part of the fundamental items.

3.3 It takes time to adapt new rules

In 1993 The European Union started making rules for the tendering process. At the same time The Danish Board of Complaints on Tendering was established. It takes time to adapt to new rules and another fact is that until the beginning of the 1990s the Danish building sector was a home trade with nearly only Danes, and only a very few Danes operated outside Denmark. A lot of Danes did not know the rules from The European Union. The Danish clients did not use the rules in the beginning but used instead the previous Danish tendering law. In that law only cost was considered. When the clients started using the new rules, the bidders did not in the beginning know they could complain and where to complain. Then in the late 1990s the Storebaelt Bridge was built in Denmark. The Danish client did not use the rules from The European Union in the right way. That resulted in a complaint from a French company, and Denmark lost the case in The European Union (Konkurrencestyrelsen, 2008). From that moment the Danish players became aware of the rules, that the rules have to be followed to the point and that companies from outside Denmark now were operating on the Danish market.

In 2001 the Danish Parliament changed the Tendering Act (Tendering Act, 2001). The new Tendering Act follows the rules from The European Union, so now you have to follow nearly the same rules at all times in Denmark, if you are a public client.

Most of the suppliers in Denmark are now conscious about the Danish as well as the European rules. The bidders are also conscious about the rules. More and more of the bidders become aware of the option to complain to The Danish Board of Complaints on Tendering, if they think that the rules are not obeyed.

The rules are new and it takes time to get familiar with them. This can be one of the reasons why the number of cases increases.

3.4 A New way to work

The rules in The European Union and in Denmark make it possible to use a lot of selection and assignment criteria as long as the criteria are measurable and unambiguous. In Denmark this means that more and more clients use other criteria than price. I see criteria as for example architecture, most advantageous bid, the best project team, best references, best quality, quickest completion etc. Some cases with this type of criteria end up in The Danish Board of Complaints on Tendering and the clients often lose the case (Klagenævnet for udbud, 2008). The reason for losing is often that the criteria were difficult to measure and ambiguous.

In Denmark it has been normal to reserve one's position on the client's invitation to tender for things you did not understand or did not like. Some bidders still do that and sometimes win the tender process. Subsequently one of the losers complain because the rules now say; if a bidder has reserved his position on fundamental items, then the client MUST reject the offer, and if a bidder has reserved his position on items which are not fundamental, then the client CAN reject the offer. If he does not reject the last type of offer, then he has to estimate the amount of value of the reservation. Attention from bidders on reservations can also lead to more cases.

Another fact is that some clients in Denmark have started to use new management theories such as partnering and team management in building projects (Ebbesen and Ussing, 2007) (Ussing, 2008). To find the right parties for a building project the client must in that situation use other criteria than price. But when they do, it is not easy to make criteria about personal skills, personal qualifications, team qualifications, references etc. measurable and unambiguous. Some of those cases also end in The Danish Board of Complaints on Tendering.

The mentioned reasons for ending up in The Danish Board of Complaints on Tendering prove that problems exist about the fundamental items with selection and assignment criteria. In Denmark parties in the Danish building sector have been asked what type of co-operation they would choose if they could choose freely and what type they think will result in the best projects (Ussing, 2008). The parties preferred types like partnering and team organization. If partnering and team organization are types of organization to be used in future, then selection and assignment criteria as mentioned have to be used – however, these are the criteria that give problems and end in The Danish Board of Complaints on Tendering. But one of the questions which cannot be answered is; do too many cases end up in The Danish Board of Complaints on Tendering or is the number of cases to be expected when compared to the production value in the building sector?

If the number of cases is too high is it then wise to apply types of co-operation which typically are brought before the board? The building sector could be forced not to use these criteria to avoid ending up in The Danish Board of Complaints on Tendering. Another solution would be to ensure that all the criteria used are measurable and unambiguous. But, the rules of The European Unions (Fabricius, 2006) and The Danish Tendering Law (Tendering Law, 2001) could also be examined; Are those rules clear enough, are they too difficult to apply in practice? Furthermore, other criteria can be defined which give the same result, but which are easy to make measurable and unambiguous.

4. Conclusions

When new laws come into force it takes times before all actors know the rules and know how to use them. Therefore it takes times before someone complains. Also, when rules are new it can be difficult to use them in the right way and do we know what the right way is before a number of court decisions have been made? Sometimes lawyers disagree until some cases have been brought to court and some decisions have been made. This is why we may expect some cases until the building sector is familiar with the use of new rules.

The tendency in building projects in Denmark is going towards use of selection and assignment criteria as personal skills; including good communication, right personal qualifications, right technical qualifications etc. Those types of topics are however not easy to make measurable and unambiguous. When you look at the Danish and the European rules, two solutions can be found to this problem. You can make sure that the criteria are measurable and unambiguous which is difficult. The other solution could be to make new and better rules in Denmark and in the European Union, to ensure that new types of criteria can be used. We all know that it takes a long time to change rules in a country and probably even longer in the European Union where a lot of countries are involved in decisions.

4.1 Key Performance Indicators

An immediate solution could be to use the mentioned types of criteria as indirect selection and assignment criteria. In Denmark it is possible if the building sector's key performance indicator from The Benchmark Centre for the Danish Construction Sector was used instead (Byggeriets Evaluerings Center 1, 2008). In countries like China (Hong Kong) they already have a system like the Danish key performance indicator system and other countries work in the direction of phasing-in a similar system (Siemiatycki, 2007).

In the Danish system the public building projects are inspected and the clients and contractors have to inform The Benchmark Centre for the Danish Construction Sector about topics as: cooperating, quality of the project, project delays or in time and why, is the estimated price realised if not why etc. (Byggeriets Evaluerings Center 2, 2008). After a number of projects the parties, contractors and technical advisers, have a mark book containing the company's key performance indicators. Now, the clients in the building sector can use the key performance indicators as selection and assignment criteria. Indicators telling about communication, personal qualifications, technical qualifications, team qualifications, references etc can be used and now these criteria are suddenly much more measurable and unambiguous. Using the key performance indicators as selection and assignment criteria makes these new criteria more measurable and unambiguous, and therefore hopefully less cases end up in The Danish Board of Complaints on Tendering.

References

- Byggeriets Evaluerings Center 1. (2008) (The Benchmark Centre for the Danish Construction Sector) WWW.byggeevaluering.dk Nøgletal(Key Performance Indicators)
- Byggeriets Evaluerings Center 2. (2008) (The Benchmark Centre for the Danish Construction Sector) www.byggeevaluering.dk/db/files/bec_uk_2006.pdf Benchmarking Danish Construction
- Dansk Byggeri. (2008) (The Danish Construction Association) [WWW. danskbyggeri.dk](http://WWW.danskbyggeri.dk) Noegletal Konjunkturanalyse Jan.08(Analysis on state of market included key figures)
- Ebbesen, R. M. and Ussing, L. F. (2007) *Tendering for Personal Competencies – a way of improvement?* Postgraduate Researchers of the Built & Natural Environment, Glasgow, PRoBE07
- Fabricius J. and Offersen, R. (2006) *EU's udbudsregler I praksis.(EU Bidding Rules in Practice)* Forlaget Thomson A/S, Copenhagen
- Klagenævnet for udbud. (2008) (The Danish Board of Complaints on Tendering) WWW.klfu.dk Emneregister(Topic Record)
- Konkurrencestyrelsen. (2008) (The Danish Competition Authority) WWW.ks.dk Ligebehandlingsprincippet (Equality of treatment principle)
- Nielsen R. and Treumer, S. (2005) *The New EU Public Procurement Directives.* Djøef. Publishing, Copenhagen.

Plus netværk. (2008) (Partnering, learning, development and cooperation network) WWW.plus-net.dk
Partnering og tvister i byggeriet. (Partnering and dispute in the Danish Building Sector) PLUS 6Maj 2008

Siemiatycki M. (2007) *Handling Optimism Biases in the Delivery of Large-Infrastructure. Project: A Corporate Performance Benchmarking Approach*. University of Glasgow

Tendering Act 1/9 2001, last revision 6/6 2007

Ussing, L.F. (2008) *How does the ideal building team look?* BuHu 8th International Postgraduate Research Conference 2008

How can Requested Cooperation Skills in the Tendering Process fit in with European Legislation?

Abstract

The building sector is in a process of change, where the assignment criterion in tendering is shifting from the cheapest bidder to a process where it becomes more and more normal to use the economically most advantageous bid. Among others, this implies demand for more team work, i.e. partnering or a cooperation similar to partnering.

This leads to a need for new selection and assignment criteria. All criteria in accordance with the legislation can be used as long as they are measurable and unambiguous, but a criterion concerning personal cooperation skills can be difficult to make measurable and unambiguous.

Different benchmarking systems/KPI systems are analyzed in terms of which KPI can be applied as selection and assignment criteria. Furthermore, the extend of client's implementation of these criteria in the tendering process is analyzed.

This paper reports on a case study where a district heating plant's bidding process is analyzed as to what happened in practice and how this can fit in under existing EU-directives. It is found that the building owner requests to use collaborators whom he knows as good collaborators, which in this case means having the right personal cooperation skills and wanting to cooperate for a win-win situation.

Keywords: Legal Requirements, Key Performance Indicators, Tendering, Selection and Assignment

1. Background

1.1 History

In Denmark the tendering process has change during the last years. One of the reasons has been negative criticism of the building sector for not developing as much as other industries. From 1967 until 2001 a Competitive Tendering Act existed where you had to use price as the only criterion. In practice that resulted in a low price but sometimes, also a low quality of the complete building because of an inefficient building team (Ussing, L. Faber, 2008).

In 1993 The European Union began to make rules for the tendering process. These rules gave the industry the opportunity to use everything as selection and assignment criteria as long as

they were measurable and unambiguous. The Danes still used their own Competitive Tendering Act and did not use the rules from The European Union in the right way. In the late 1990s when the Storebaelt Bridge was built in Denmark a French company complained about the tendering process. Denmark lost the case in The European Union and from that moment the Danish players became aware of the rules. (Ussing, L.F., 2008)

That case was one of the reasons for the Danish Parliament to change the tendering rules to the new Tendering Act (Tendering Act, 2001). The Tendering Act 2001 follows the rules from The European Union which spell that you now nearly have to follow the same rules at all times in Denmark, if you are a public client; private clients are still free to choose a tendering process of their own choice. The present rules allow use of criteria such as lowest price but also the economically most advantageous bid, which means all criteria can be chosen as long as they are measurable and unambiguous.

1.2 Clients demand quality from the completely finished building

All over Europe the tendering process is going from using the only criterion, lowest price; to using the criterion the economically most advantageous bid. That criterion can contain criteria as quality, time, aesthetics, running cost, customer service and of course the lowest price. (Nielsen R. and Treumer, S., 2005)

In this change the trend is that clients demand more and more quality from the completely finished building (Ussing, L. Faber, 2008). Quality is more than one thing. Quality can be a requirement for the construction materials, but also requirements for special personal skills for individuals in the project team, the lowest completion time, the lowest running cost and requirements for an efficient project organization.

When working with the criterion, the economically most advantageous bid, it also means that it is more difficult to make the tendering process in a right way. From 1993 until the late 1990s the Court of the European Union only had a few cases going on the tendering process, but since then the number of cases has increased (Nielsen R. and Treumer, S., 2005), (Ussing, L.F., 2008). This increase of cases coincide with the change of the tendering process, which indicates that, it is difficult to make the tendering process in a right way compared to The European Union's rules for a tendering process.

2. Research question and methodology

The purpose of this paper is to show a practical case where a district heating plant, which in this case is a private client, has handled the tendering process in a way where all concerned parties are satisfied. Following, there will be a review of existing EU-directives and a proposal for a way to use selection and assignment criteria which are easy to make measurable and unambiguous.

Finally, a conclusion is presented, about using this case as a role model for a right tendering process, compared to the claim from the existing EU-directives if the client is a public client and therefore bound to follow the rules from The European Union. Finally there will be a possible answer to the question: How can we use selection and assignment criteria in the future?

3. Discussions – a look in the real life

3.1 Field observations

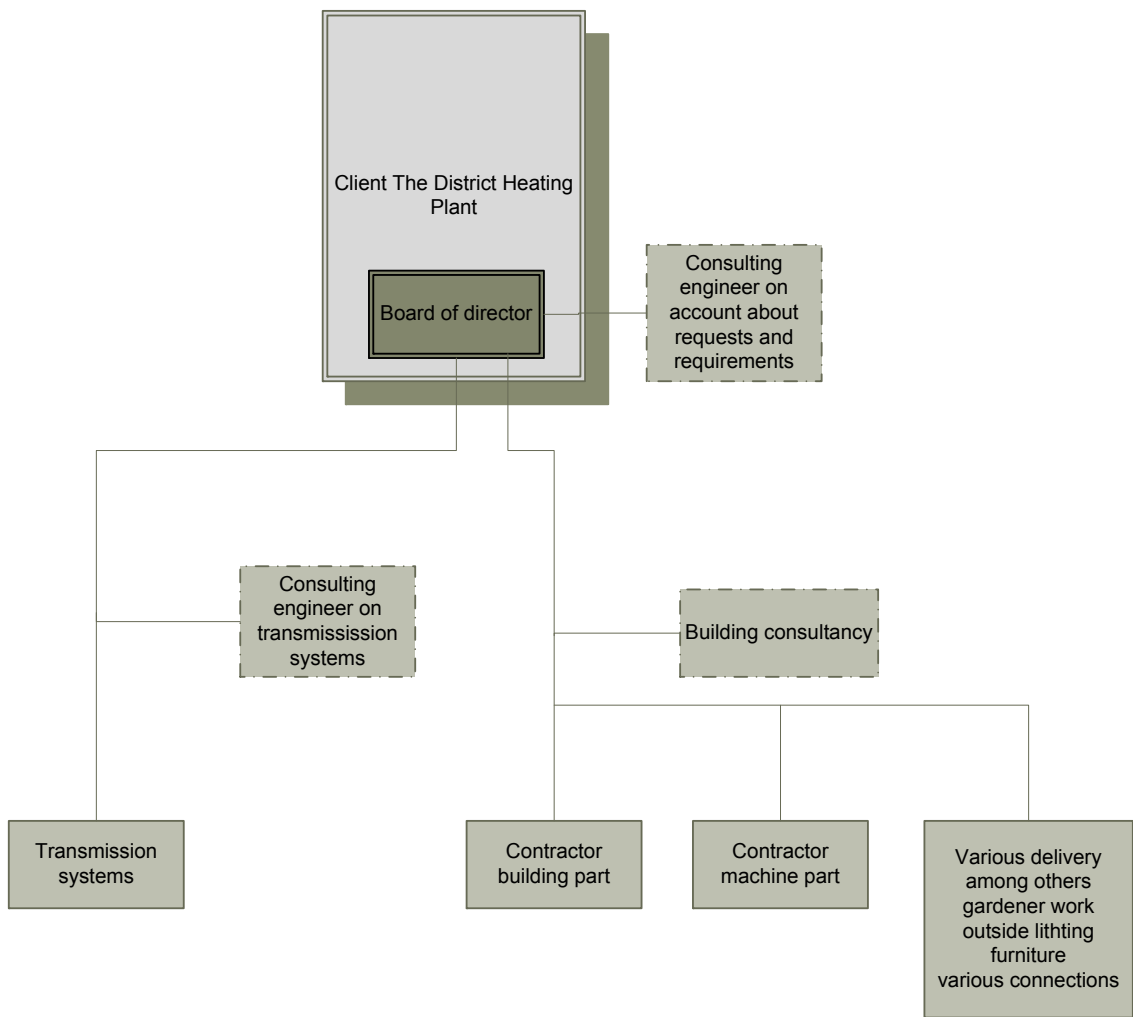


Figure1: Organisation Chart for the District Heating Plant

This case is an example on using selection and assignment criteria in practice in a way where all concerned parties are satisfied. The case is taken from an ongoing PhD project (Faber Ussing, L., 2009). The building project is a little private district heating plant and therefore not as a rule bound by any rules. The project has been followed from where the client got the idea of a new

heating plant until the client started using the new heating plant. As a rule the client is private, but because it is a district heating plant the client is assigned to EU-directives about utility companies. The price for the whole project is lower than the threshold value (38 mill.DKK) of the EU-directives about utility companies. This means that you do not need to follow the rules. The price of the Consulting engineer part is lower than the threshold value for service provided (3 mill.DKK.) of the EU-directives about utility companies, so the client can operate without rules on this part. But the price of machine parts is higher than the threshold value for purchase (3 mill.DKK.) of the EU-directives about utility companies. This means that the client has to follow the EU-directives about utility companies on the machine part.

3.1.1 Consulting engineer part

From the start the client chooses to make an account about requests and requirements for the new heating plant. The account contains different possible construction projects and recommends possible solutions. The account is produced by a local consulting engineer to whom the client's board of directors have confidence. The consulting engineer has experience with project engineering of heating plans and therefore he got the work without competition.

Following four consulting engineers are picked out for selection without an actual prequalification. They are picked out by the client's board of directors on the basis of requests about a consulting engineer to whom the client's board of directors have confidence; a consulting engineer who has experience with project engineering of heating plans, a consulting engineer who wants to work in partnering and a consulting engineer who can create a project organisation with qualified staff.

One of the consulting engineers is beforehand the client's consulting engineer on previous transmission systems work, one is a local consulting engineer with experience in project engineering of heating plans (the engineer who made the account) and the last two have applied because they have heard the decision about the building plans. Whether the four consulting engineers meet the client's requirements was based on information from correspond once with the consulting engineers and on act at the client's board of director's discretion.

To make the assignment, the client called up the four consulting engineers for a one hour's interview with the client's board of director. Before the interview the consulting engineers had received a notice, based on the aforementioned account, and describing some areas which the client's board of director requested clarified at the interview. Some of the requested areas for clarification should be answered in writing others orally.

Some of the areas for clarification which the client wanted in writing were:

- How will the company schedule and organise the project design period and the accomplishment period including an organisation chart mentioning named key persons?

- How will the company ensure a good aesthetic quality of the project?
- Does the company see advantages in using principles from partnering and lean construction in connection with developing and realising the heating plant?
- Is the company willing to cooperate with some of the other consulting engineers, who are invited to an interview or does the company itself resolve the problem better?

After the interviews a meeting took place between the client's board of directors and the operating staff at the district heating plant. After that the client's board of directors decided to assign the job to the local consulting engineer who made the account.

3.1.2 Machine part

The procurement of the machine part followed the EU-directives about utility companies with negotiation. This first meant a normal prequalification. Call for prequalification was public in the Official Journal of EU and the selection criteria were that the companies had to be qualified for the work. Applications were received from three companies. They all had enclosed references from earlier works. The client considered the three companies qualified for doing the work.

After the prequalification the three companies were asked to make an offer with negotiation. For this offer the client made a description containing work descriptions and particular conditions. The particular conditions contained four assignment criteria: Overall economy (weighting 50%), operational reliability (weighting 20%), simple maintenance (weighting 20%) and the contractor's structure of the supply organisation (weighting 10%).

After negotiations and clarifications of the three offers the winner was found. The result appeared with a ten pages evaluation made by the consulting engineer. Every criterion had been examined and the companies had been compared and biased with each other. A summary of the conclusion was sent to all the bidders and the contract negotiation was completed with the winning company.

3.1.3 Building part

The building part was not offered in a normal way. The client compiled a list of five contractors which the client in consultation with the client's board of directors, operating staff and the chosen consulting engineer found qualified for making the project. The contractors were mentioned in the order in which the client found them most qualified for the work – number 1 was the contractor which the client considered the best collaborator.

Criteria for coming on the list were:

- Known beforehand by one in the selection board.

- A good reputation regarding quality.
- A good reputation regarding cooperation.
- Known as a company which wants to work for a win-win situation.
- Are operating inside a reasonable community.

The five contractors were weighed compared to the five criteria and to each other by the selection board. The five mentioned criteria were in that way even selection and assignment criteria.

Before the selection board compiled the list none of the contractors were solicited and none of them contacted the client to offer themselves. In this way none of the contractors were aware of being on the list.

Negotiations were started with contractor number 1 on the list. After some time this contractor backed out because he had too many orders and therefore did not have time for doing this work in the right way.

Negotiations were started with contractor number 2 on the list. These negotiations resulted in a contract and following execution of the duty.

The last 3 on the list were never solicited and therefore they were never aware of being on the list.

3.2 The regulations and the legislation

As a starting point the private district heating plant is considered a private client, but because it is a district heating plant with a sort of exclusive agreement to the regular customer, the client is assigned to the EU-directive about utility companies (2004/17).

At the end of the building process the client chooses to get a council security to obtain the building loan. In that way the client suddenly becomes a public client and after this the client today will assign to all the EU-directives. This means the EU-directive about utility companies (2004/17), the EU-directive about procurement (2004/18) and the European Commission's rendering announcement about the community law, which is used with assignment of contracts, which are not or only partly covered by the EU-directives (2006/C179/02). In this case it is a public client operating in Denmark and therefore this case is also covered by The Danish Tendering Act (2001).

In Europe the EU-directives are current for all public clients operating inside EU. The definition of a public client is a client who is:

- A national, regional or local authority, state- and community institutions and public agency.
- Other suppliers, when they get public funding, government subsidy including council security.
- Tenderers, when are they offered part of work in a project for one of the aforementioned clients.

The public clients are assigning to the EU-directives, when the value of the project is higher than the threshold value for the EU-directives mentioned in the European Commission's Threshold values (2007/C301/01). When the project is lower than the threshold values a public client is still assigning to the European Commission's rendering announcement about the community law, which is used with assignment of contracts, which are not or only partly covered by the EU-directives (2006/C179/02). In practice this means that The EU-treaty from 1993 at all times shall be followed by the basic rules and principle, which means there have to be free movement / flow of goods and services, no discrimination and equal treatment, transparency, proportionality and reciprocal recognition.

The European Commission's rendering announcement from 2006 means that a public client has to be careful if not following the EU-directives. In Denmark the consequence of that is taken by making an amendment to The Danish Tendering Act in December 2007 in a way, so when the EU-directives are not in force, then the Tendering Act has to be followed. The Danish Tendering Act is base on the EU-directives and The EU-treaty from 1993.

A summary of the regulations and the legislation is; if you are a private client you can make the tendering process in a free way or you can choose to follow the EU-directives. If you are a public client you have to follow the EU-directives, i.e. the EU-directive about utility companies (2004/17), the EU-directive about procurement (2004/18) and the European Commission's rendering announcement about the community law, which is used with assignment of contracts, which are not or only partly covered by the EU-directives (2006/C179/02). The public client also has to be aware of national regulations and legislation in the separate EU-countries.

3.3 Use of benchmarking systems/KPI

A way to make the selection and assignment procedure measurable and unambiguous can be to use a benchmarking system or key performance indicators. If a client chooses some key performance indicators e.g. personal skills, personal qualifications and technical competencies, it can be easy just to select the company with the best key performance indicator in those three fields. This requires key performance indicators which are reliable, unambiguous and objective. The question is if that sort of key performance indicators can be found in the real world now or they have to be made before use.

For a long time parts of the building sector in Great Britain have used key performance indicators in form of inter alia KPIzone (KPIzone, 2009). Common for the English benchmarking systems is that the agreement is self-imposed and the input comes from the companies themselves. In practice that signifies key performance indicators which can be reliable, unambiguous and objective. But the indicators can also be unreliable, dubious and subjective because the input comes from the companies themselves. It is assumed that the companies have a big interest in having as good key performance indicators as possible.

In Denmark the government and the parties from the Danish building sector started in 2002 The Benchmark Centre for the Danish Construction sector. This centre is a non-partisan organisation the purpose of which is to make key performance indicators on companies which want to make an offer in the national building sector and the council housing sector. From 1 July 2005 it was a demand for the contractors to have key performance indicators if they want to make an offer in the national building sector. From 1 September 2008 it was also a demand for making an offer in the council housing sector. From 1 October 2009 it is also a demand that consulting engineers and architects have key performance indicators for making an offer in both the national building sector and the council housing sector. From the beginning of 2010 The Benchmark Centre for the Danish Construction sector will start making key performance indicators also for the clients/house builder. (The Benchmark Centre for the Danish Construction sector, 2009)

The Danish key performance indicators made by The Benchmark Centre for the Danish Construction sector are indicators such as customer satisfaction, adherence of timetable, the number of defects and the number of accidents at work (indicators for contractors), and customer satisfaction, adherence of timetable, adherence of budget and cooperating (indicators for consulting engineers and architects). The rules are; if a company have no indicators, they are not allowed to make an offer on a project for even the national building sector or the council housing sector. (The Benchmark Centre for the Danish Construction sector, 2009)

It is assumed that the Danish key performance indicators are reliable, unambiguous and objective because they are made by a non-partisan organisation, but they are not as fully developed as the English system KPIzone. KPIzone has more than 300 indicators and some of them are indicators such as personal skills, staff conditions, form of organisation, qualification, personal qualities and ability to cooperate. The Danish private district heating plant used these indicators to choose their consulting engineer and contractor (KPIzone, 2009).

In the long term it can be possible to use key performance indicators for the selection and assignment procedure if using a system as the Danish, but the Danish system has to be fully developed. It has to look like the KPIzone in number of indicators, but you cannot use indicators where input comes from the companies themselves, the risk is that indicators are unreliable, dubious and subjective. If the outside world has to trust the indicators, they must be made by a non-partisan organisation to be reliable, unambiguous and objective.

4. Conclusions

The case about the district heating plant is a project where all the practising parties were content with the process. But the consulting engineer part and the building were performed as a private project which means the process did not follow the rules of the EU-directives.

The machine part's selection and assignment process followed the rules in the EU-directives about utility companies with negotiation (2004/17). All the parties were content with the process, but the client used much more time on the machine part's selection and assignment process compared to the consulting engineer part and the building part (Faber Ussing, L., 2009).

The consulting engineer part's and the building part's selection and assignment process were done with much less paperwork and in a shorter time than the process for the machine part (Faber Ussing, L., 2009). But the processes did not follow the rules in the EU-directives.

If the rules have to be followed as the rules in the EU-directives are construed today, the client has to run a real prequalification in the consulting engineer part. The process has to follow the transparency principle and the equal treatment principle and this also means that a consulting engineer who has composed a part of the tender documents is not allowed to make an offer for the project. (Klagenævnet for udbud, 2009)

The client could have settled the problem if another consulting engineer, one who did not make an offer on the project, had composed the tender documents. Next the assignment criteria have to be put up in a way where they are measurable and unambiguous and they also have to be weighed against each other.

Neither did the building part follow the rules. If the client also here wants to follow the rules of the EU-directives he had to make a real prequalification. Subsequent there has to be a competitive bidding where the client has to compose a tender document including some weighed assignment criteria. (Klagenævnet for udbud, 2009)

If the rules of the EU-directives have to be followed in a case such as the little heating plant the implication of this is that the client will have more paperwork and has to use more time for the selection and assignment process. (Faber Ussing, L., 2009)

The rules from The European Union from 1993 about the tendering process were composed to strengthen the public sector and thus the interest of the society. The requests from 1993 were among other things to get rid of local agreements. Local agreements existed which under existing laws were corruption. Those agreements discouraged other tenderers from giving an offer for the projects. The requests were to ensure that all interested tenderers from all over the European Union have the opportunity to make an offer. This has to be ensured by rules which are measurable and unambiguous for all the bidders, and the public client should be ensured the lowest price as well. (Klagenævnet for udbud, 2009)

How the requests from the European Union can be ensure cannot be answered. But for sure the rules are an effort on finding a solution accepted by all the member states. For some states the rules seem bureaucratic and controlling and for others quite moderate dependent on which country and region a participant in a project is coming from. Inside the European Union there is a big difference in how much faith we have in other fellow human beings. Thus there is a difference in moral and ethics for participants in a project (Svendsen, G.T., Svendsen, G.L.H., 2006).

A different shown in the studies is that the more welfare in a population the bigger faith we have in other fellow human beings and the better moral and ethics will appear. (Svendsen, G.T., Svendsen, G.L.H., 2006)

The EU-directives are an attempt to make a common denominator accepted by all the member states. The rules are developed in 1993 and regularly revised. The financial situation and welfare of the individual countries have also changed to the better, especially for the poorest of the countries (Statistics Denmark, 2005). This information compared with an expectation about a bigger faith in the collaborators in a project, thus moral and ethics should raise, with the result that the parties do not work against each other but instead a win-win situation arise.

The previous information can maybe lead to changes in the EU-directives. As the rules are construed now, it is not very easy to make assignment criteria as personal skills, personal qualities and cooperating measurable and unambiguous in a way so the criteria are accepted by the court. In Denmark court decisions from The Danish Board of Complaints on Tendering show that using other criteria than the lowest price are difficult, and there is a need for making measurable and unambiguous criteria (Ussing, L.F., 2008).

In the longer run the EU-directives have to follow the requests of the clients. It can be as in case of the little heating plant were the requests from the client were cooperating in a good way: capability of team work, making a win-win situation and special personal skills and qualities. If these sorts of requests are dominating, the EU-directives must be adjusted to make it possible in an easy way to use such criteria without ending up in court.

A way could be to use key performance indicators as assignment criteria. But if the key performance indicators shall be applicable and impartial, the indicators have to be compiled by a non-partisan organisation, so it can be assumed that the indicators are reliable, unambiguous and objective. At this time of key performance indicators do not exist. The indicators from KPIzone have the right depth as well as the width, but they are made by the companies themselves and therefore not impartial. The Danish key performance indicators made by The Benchmark Centre for the Danish Construction sector are impartial, but they do not have the right depth as well as width yet. If the future can bring a combination of the English and the Danish system there is a chance to get an applicable system.

In the long term it can be desirable to have EU-directives which in a way so even the public clients and the private clients are able to use and want to use the directives, also when they do

not need too. If this option has to be a reality in the Nordic countries for private clients, the rules have to be less bureaucratic and less controlling, because a lot of the private clients for example in Denmark want to work as the client in the little heating plant (Faber Ussing, L., 2009). The EU-directives in a design with less bureaucratic and less controlling combined with use of applicable and impartial key performance indicators can be the solution of the future for selection and assignment both for public clients and private clients.

References

The Benchmark Centre for the Danish Construction sector (2009) (available online <http://www.byggeevaluering.dk> [accessed on 21/09/2009])

Statistics Denmark (2005) *NYT fra Danmarks Statistik, indkomst, forbrug, priser*. (available online <http://WWW.dst.dk> [accessed on 02/01/2009])

Faber Ussing, L., (2009): *Ongoing PhD-Project: Udvælgelses- og tildelingskriterier i byggesektoren, (Selection- and assignment criteria in the Danish building sector)*

Klagenævnet for udbud (2009) (The Danish Board of Complaints on Tendering)(available online <http://WWW.klfu.dk> [accessed on 01/05/2009])

KPIzone (2009) (available online <http://www.kpizone.com> [accessed on 21/09/2009])

Nielsen R. and Treumer, S. (2005) *The New EU Public Procurement Directives*. Djoef. Publishing, Copenhagen.

Svendsen, G.T., Svendsen, G.L.H. (2006) *Social kapital – en introduktion*. Hans Reitzels Forlag 2006

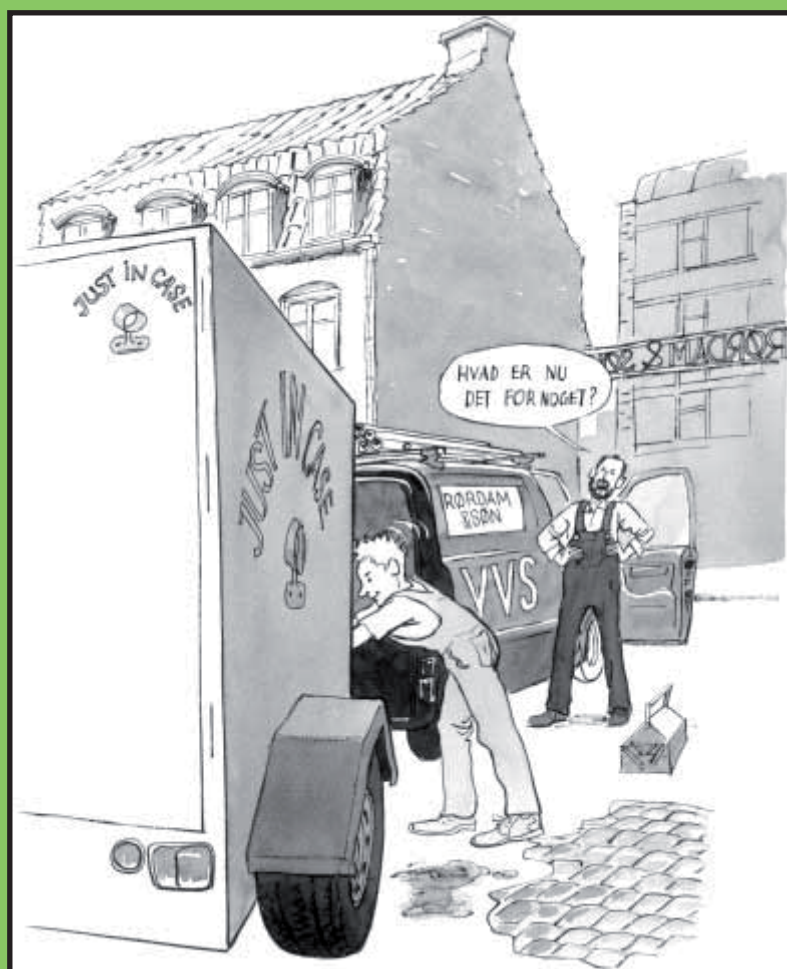
Tendering Act (2001) *Tendering Act 1/9 2001, last revision 7/12 2007*

Ussing, L.F. (2008) *Many Cases in the Danish Building Sector do not Follow the Tendering Rules of the EU Laws*. COBRA08

Ussing, L. Faber (2008) *How does the ideal building team look? BuHu 8th June 2008*

Bilag 4

Undersøgelser og casestudier



Bilag 4.1

Undersøgelse 1: Antal af sager ved Klagenævnet for Udbud

Denne undersøgelse er gennemført med henblik på statistisk at klarlægge, hvor mange sager Klagenævnet for Udbud har afgjort i nævnets levetid, og hvordan sagerne grupperer sig inden for forskellige emner. Resultaterne fra undersøgelsen er offentliggjort i en artikel på konferencen COBRA 2008 (Ussing, L.F., 2008). Artiklen supplerer således denne undersøgelse.

Klagenævnet for udbud behandler i henhold til "Bekendtgørelse om Klagenævnet for Udbud" klager over overtrædelser af

1. fællesskabsretten vedrørende offentlige kontrakter og tilbudsgivning for forsyningsvirksomhed.
2. lov om samordning af fremgangsmåderne ved indgåelse af bygge- og anlægskontrakter og indkøb m.v. eller regler udstedt i medfør heraf.

(Pr. 1. juli 2010 er Lov om håndhævelse af udbudsreglerne m.v. trådt i kraft. Denne lov indgår ikke i denne undersøgelse.)

Desuden behandles ifølge bekendtgørelsen klager over akkreditering m.v., som træffes af DANAK/Erhvervsfremmestyrelsen samt klager, hvor der ved lov er fastsat bestemmelse om klageadgang til nævnet.

Klagenævnets kendelser består således både af sager vedrørende bygge- og anlægsopgave og sager fra andre brancher.

Der er i undersøgelsen taget udgangspunkt i Emneregisteret for Kendelser fra Klagenævnet for Udbud, der er ajourført til og med den 16. april 2008. (Bilag A1) Emneregisteret indeholder alle sager fra Klagenævnet for Udbud. I første omgang undersøges alle sager uden at sondre imellem om det er en sag vedrørende byggeri og anlæg eller andre brancher.

Emneregisteret omfatter sager fordelt på i alt 117 emner. Det er Klagenævnet for Udbud, der har navngivet de forskellige emner. En enkelt sag kan godt være nævnt under flere emner. Det er Klagenævnet for Udbud, der har taget stilling til, under hvilke emner en sag skal placeres. Emneregisteret omfatter henvisninger til Klagenævnet for Udbuds kendelser, de danske retsafgørelser om EU's udbudsregler, som klagenævnet har kendskab til og de afgørelser, som EF-domstolen har truffet om EU's udbudsregler fra juli 1997 og fremefter, og som har interesse set fra en dansk udbudsretlig synsvinkel.

Alle 117 emner er optalt med antal sager inden for hvert år fra 1990 til april 2008.

Resultatet af optællingen fordelt på de emner, der er repræsenteret ved flest sager, er vis i fig. A1.

Fig. A1 er opdelt i 4 grupper.

Fig. A1. Antal af sager repræsenteret under et emne i Emneregisteret for Kendelser fra Klagenævnet for Udbud, der er ajourført til og med den 16. april 2008.

Emner										til 1/4	sum	gs	sum	gs		gs
	93-99	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	93-02	93-02	03-08	03-08	i alt	i alt
annullation af udbyders udbud/beslutning	31	10	10	11	8	15	11	11	21	7	62	6.2	73	13.9	135	8.9
erstatning	0	2	2	4	3	9	12	6	10	1	8	0.8	41	7.8	49	3.2
opsættende virkning	24	6	6	4	2	4	2	7	11	3	40	4	29	5.5	69	4.5
klagenævnets kompetence/klageadgang	24	2	1	3	12	3	3	8	11	4	30	3	41	7.8	71	4.7
gennemsigtighedsprincippet/uklarheder	15	6	5	1	2	10	6	8	13	5	27	2.7	44	8.3	71	4.7
ukonditionsmæssige tilbud/grundlæggende element	16	2	2	0	6	18	5	4	7	2	20	2	42	8	62	4.1
ligebehandlingsprincippet	13	9	1	5	10	7	8	3	10	2	28	2.8	40	7.6	68	4.6
tildelingskriterier	14	6	3	4	4	11	5	2	6	4	27	2.7	32	6.1	59	3.9
tildeling	10	1	2	2	3	5	4	6	8	4	15	1.5	30	5.7	45	3
kvalifikationskriterier/prækvalifikation	17	9	4	3	0	4	5	2	11	7	33	3.3	29	5.5	62	4.1
pris/prissætning af forbehold	5	2	2	2	4	9	4	6	5	1	11	1.1	29	5.5	40	2.6
forhandlingsrestriktioner	7	3	4	2	3	8	6	6	2	0	16	1.6	25	4.8	41	2.7
forbehold i tilbud	12	1	1	0	0	3	3	6	8	3	14	1.4	23	4.4	37	2.4
udbudspligt	22	4	4	2	7	1	2	4	4	2	32	3.2	20	3.8	52	3.4
underretning til tilbudsgivere	0	0	0	0	0	6	5	1	3	1	0	0	16	3	16	1
vægningsmodeller	3	2	1	2	1	0	2	2	4	2	8	0.8	11	2.1	19	1.2
manglende udbud	2	0	0	0	0	0	5	2	2	1	2	0.2	10	1.9	12	0.8
Klagenævnets kendelser i alt	102	15	14	22	31	38	34	33	44	16	153	15.3	196	37.3	349	22.9

Den første del i tabellen fig. A1, de 3 øverste linjer: Hvor udbyders udbud/beslutning er blevet annulleret af Klagenævnet, hvor en klager har fået erstatning, eller hvor Klagenævnets beslutning har opsættende virkning. Disse er nævnt særskilt for at få en indikation af, hvor mange af kendelserne der, på grund af at have haft konsekvenser for de implicerede, kan have indflydelse på fremtidige handlinger i byggebranchen.

Anden del linje 4 er antal af sager, hvor der er klaget over Klagenævnets kompetencer eller klageadgangen. Det er medtaget særskilt for at få en indikation af, hvor ofte en part ikke er umiddelbart tilfreds med en kendelse.

Tredje del, den resterende del af tabellen undtaget sidste linje, er emner med flest sager. Emnerne er rangeret efter hvilke, der er repræsenteret ved flest sager i årene 2003 til 2008. Grunden til valg af denne opdeling er, at det er mest relevant at se på, hvilke emner der i dag og få år tilbage har givet problemer. Knap så relevant er det, hvilke emner der for 10- eller 15 år siden gav problemer, hvis der i dag ikke er de store problemer med de pågældende emner. Fakta er, at EU reglerne trådte i kraft i 1993, og efterfølgende lavede det danske Folketing den 1. september 2001 en ny tilbudslov. Antallet af sager under nogle af emnerne indikerer, at byder og udbyder først skulle lære, hvad de nye regelsæt betød, og hvordan man tolkede dem. Derfor er det mest relevant at se på antal af sager under de forskellige emner inden for de seneste år. Der er i undersøgelsen taget

det valg at se på perioden fra 1993 til og med 2002 for sig. Og perioden som værende mest aktuel fra 2003 til nu. Begrundelsen for dette valg er, at tilbudsloven er vedtaget i september 2001. Herefter formodes det, at en indkøringsperiode er nødvendig, før det kan forventes, at branchen er bekendt med en ny lov og tillige handler efter den. En relevant indkøringsperiode er skønnet til lidt over et år, hvorefter det er perioden fra januar 2003 og til nu, der er valgt, som den relevante periode at se på. I denne periode er emner, som stadig er et problem inden for den lovgivning, der er gældende i dag, og det forudsættes, at alle i dag kender eller burde kende lovgivningen.

Fjerde del sidste linje er det antal sager, som Klagenævnet for Udbud har afsagt af kendelser i de pågældende år. Antal af kendelser er ikke lig med summen af sager under de enkelte emner, da en sag kan være nævnt under flere emner, og en sag under emnerne kan også være sager fra EU, som ikke har en kendelse fra Klagenævnet. Men det enkelte emne sat i forhold til det samlede antal af kendelser fra klagenævnet giver et billede af hvor stort et problem, det enkelte emne er.

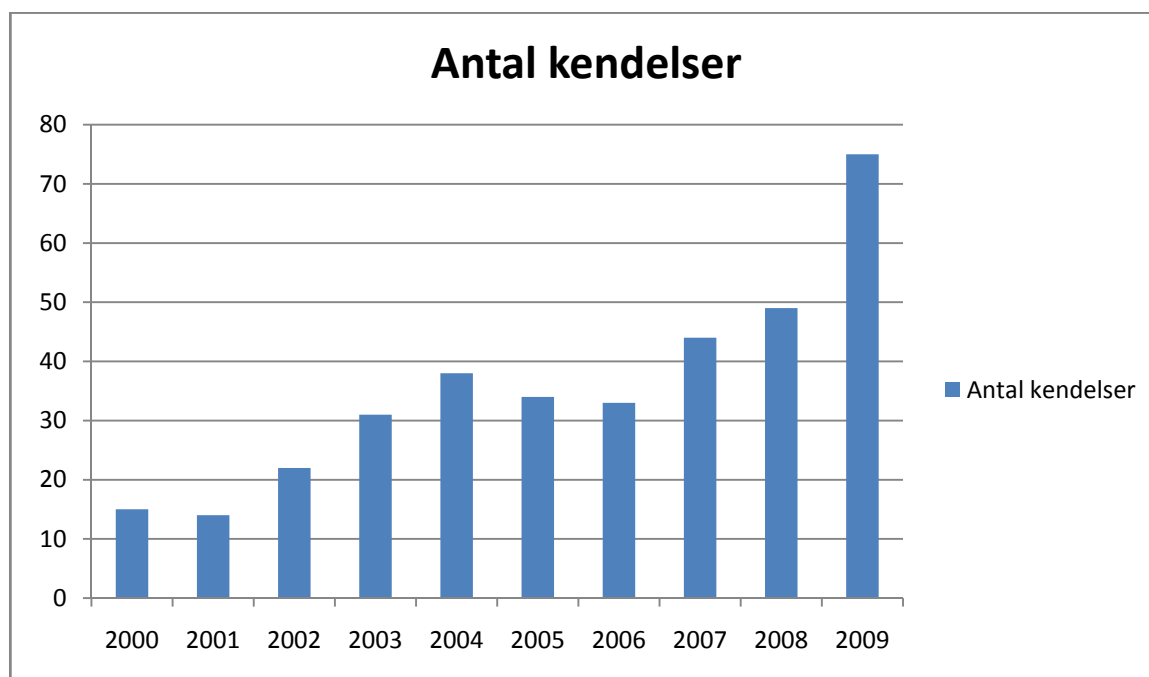
Ad. 1. del: I perioden 2003 til nu har Klagenævnet for Udbud annulleret udbyders udbud/beslutning i alt 73 gange ud af 196 kendelser, hvilket svarer til en annulation på 37,2 % eller ca. 1/3 af sagerne. Erstatning er givet i 41 ud af 196 kendelser, hvilket svarer til 20,9 %. 29 kendelser eller 14,8 % ud af 196 kendelser har haft opsættende virkning. Der er altså en vis risiko/chance for at Klagenævnet annullerer en beslutning. Tallene viser, at en klage hvor ønsket er en annulation ikke nødvendigvis fører til erstatning eller får en opsættende virkning, selv om klager får medhold.

Ad. 2. del: I 41 kendelser eller 20,9 % ud af 196 kendelser har der været stillet spørgsmålstejn ved klagenævnets kompetence eller klageadgangen. Det viser, at ikke alle umiddelbart accepterer Klagenævnets beslutninger. En mulighed er at anke en kendelse videre til Landsretten. Case 2 viser en sag, hvor anklagede taber en sag ved Klagenævnet for Udbud og kommer til at betale erstatning. Sagen bliver anket til Østre Landsret, som omstøder dommen.

Ad. 3. del: Emner der giver sager er: problemer med at tolke gennemsigtighedsprincippet/uklarheder i udbuddet, ukonditionsmæssige tilbud/grundlæggende elementer og ligebehandlingsprincippet, som hver er repræsenteret i ca. 20 % af kendelserne. Derefter kommer emnerne tildelingskriterier, tildeling, kvalifikationskriterier/prækvalifikation og pris/prissætning af forbehold, som er repræsenteret i ca. 15 % af kendelserne. Hver kendelse indeholder typisk flere emner, og case 2 viser detaljer på 3 sager, som alle indeholder flere emner. Når emner er repræsenteret i 15 – 20 % af kendelserne, må konklusionen være, at det er et problem. Tages de 7 ovennævnte emner under et, er det problemer med udvælgelse eller tildeling, eller måden hvorpå udvælgelse og tildeling udføres i praksis.

Ad. 4. del: Antallet af kendelser, som Klagenævnet for Udbud har afgivet, er optalt år for år. Tallene svinger lidt op og ned, men der er dog en stigende tendens. I fig. A1 er medtaget til 16. april 2008. Deltallet for 2008 indikerer en stigning fra 2007 til 2008. I fig. B1 er medtaget de faktiske tal for både 2008 og 2009, det viser en stigning i antallet af kendelser.

Fig. B1. Antal kendelser fra Klagenævnet for udbud fra 2000 til og med 2009.



Når der ses på tallene for kendelser fra Klagenævnet for Udbud, så er der en stigning i antal kendelser. Men i samme periode har der været opgangstider inden for bygge- og anlægsbranchen. Desuden omfatter undersøgelsen er også sager der ikke vedrører byggeri og anlæg. For at få et retvisende billede af bygge- og anlægsbranchen er sager af anden karakter frasortet. Sager vedrørende specifikt bygge- og anlægsbranchen er optalt og vist i fig. C1. Sager der er talt med er: sager vedrørende nybygnings- og renoveringsprojekter og sager vedr. leveringer og tjenesteydelser til nybygning eller renovering af bygge- og anlægsprojekter. Dernæst er tallene korrigeret for ændringer i produktionsværdien for at få tal der er så retvisende som muligt. Korrektionen er vist i fig. D1. Til brug for denne korrektion er brugt skema over produktionsværdi ved byggeri- og anlægsvirksomhed fra Konjunkturanalyse, Dansk Byggeri (Bilag B1). Her er igen valgt at se på perioden fra 2000 til nu som værende den mest relevante. Der er korrigeret i forhold til produktionsværdien for bygge- og anlægsaktiviteter i alt. Det kan diskuteres, om dele af produktionsværdien burde have været taget ud, da bl.a. software, materialer købt af private og dele af nybyggeriet og renoveringen kan være udført af private bygherrer, som ikke er underlagt tilbudsloven og udbudsreglerne. Det er valgt at korrigere i forhold til totaltallet, da en stor del af de større private bygherrer udbyder deres projekter på en måde, der svarer til reglerne i tilbudsloven og udbudsreglerne. Desuden er kun punktet materialer købt af private entydig. De øvrige indeholder både private-, offentlig støttet- og offentlige bygherrer.

Fig. C1. Antal kendelser fra Klagenævnet for Udbud vedrørende bygge- og anlægsbranchen

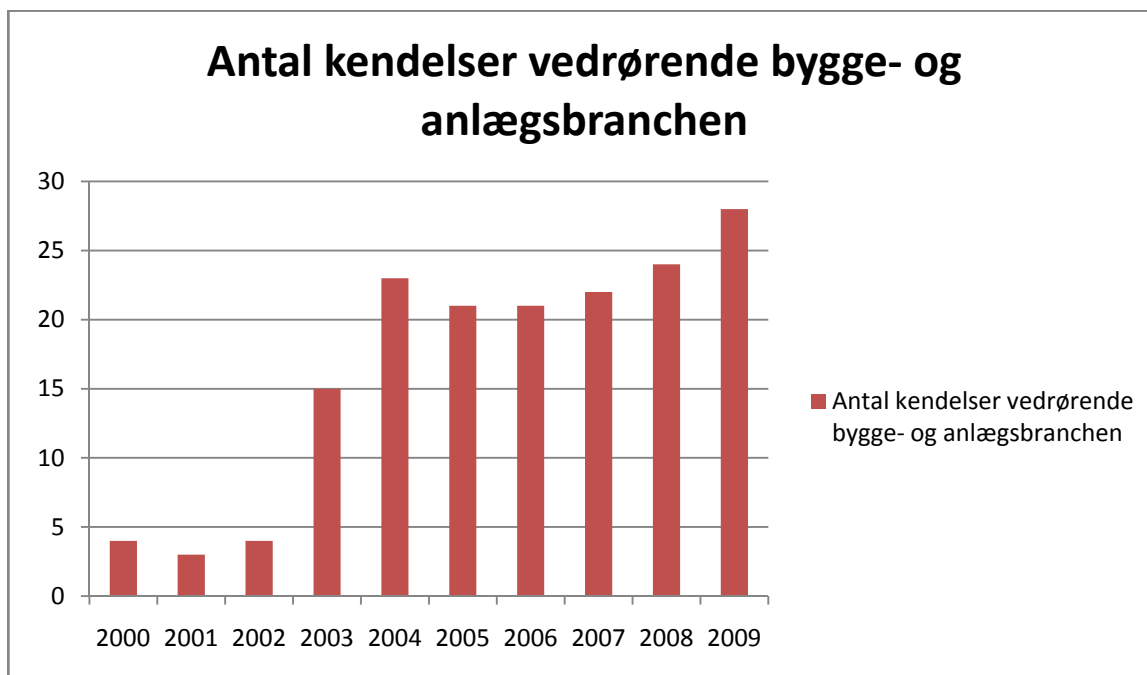
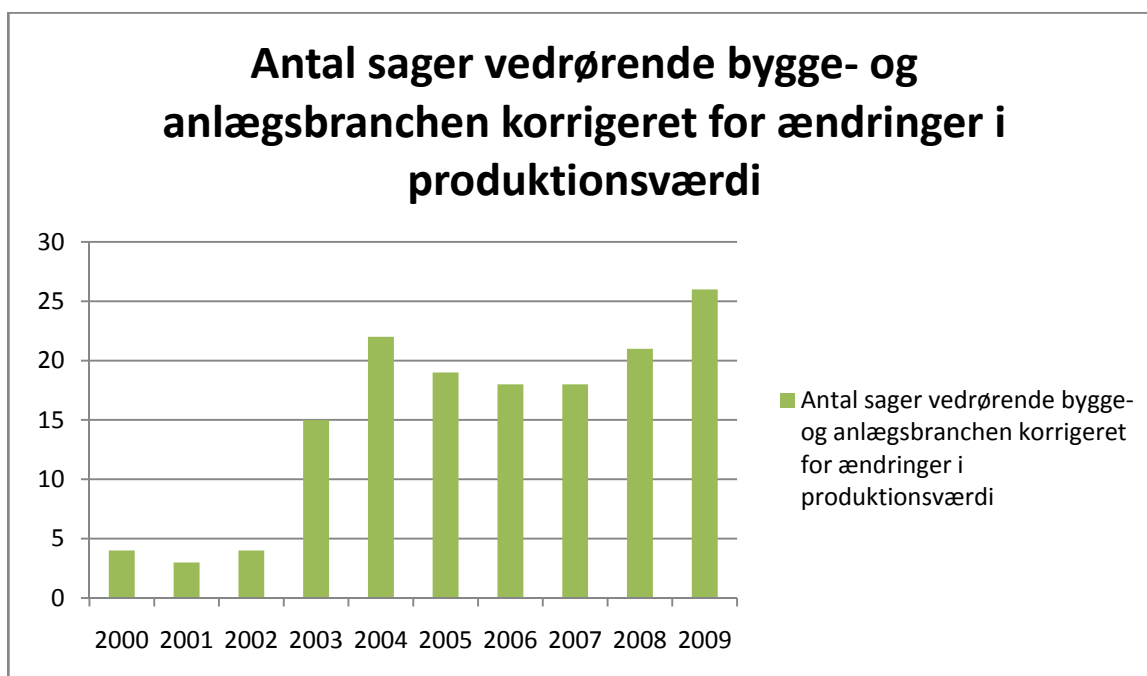


Fig. D1. Antal sager afgjort af Klagenævnet for Udbud vedrørende bygge- og anlægsbranchen korrigeret for ændringer i produktionsværdi.



Når tallene er korrigeret, er der stadig en stigning i antal af byggeri og anlægs sager, der ender ved Klagenævnet for udbud, men stigningen er ikke så markant som for totaltallene uden korrektion for ændringer i produktionsværdien.

Ud fra både fig. A1, B1, C1 og D1 er der en stigning af sager ved Klagenævnet for Udbud. Af de enkelte emner er der også en stigning i antal sager vedrørende udvælgelses- og tildelingskriterier, samt måden disse bliver indarbejdet på i et udbud. Totaltallene ved udgangen af juni 2010 er således, at de faktiske tal for 2008 er 49 kendelser fra Klagenævnet for udbud, og tallene for 2009 er 75 kendelser og i 2010 pr. 22. juni er tallet oppe på 40 kendelser, hvilket indikerer en klar stigning i kendelser. Umiddelbart burde der på grund af krise i både bygge- og anlægsbranchen og andre brancher være mindre aktivitet og dermed færre sager. Stigningen kan dog også skyldes netop krisen. Der er færre udbud, og de fravalgte vælger derfor i højere grad at undersøge, om de retsmæssigt skulle have haft opgaven.

Antallet af sager for byggeri og anlæg er markant stigende i 2003 for derefter at ligge mere stabilt. Denne stigning kan skyldes at Tilbudsloven kommer til i 2001. Dermed bliver opgaver udført efter Tilbudsloven og branchen bliver måske både mere opmærksom på en klagemulighed og på at der er regler som ret faktisk skal overholdes, når der er tale om en offentlig, en offentlig støttet bygherre eller hvis bygherren er privat og har valgt at udbyde efter reglerne i EU's udbudsregler eller i Tilbudsloven.

Fra 2008 er der igen en stigning selv om der er nedgang i byggeriet. Denne stigning kan være forårsagede af at branchen er presset og der eventuelt kan tjenes penge på at finde fejl i et udbud. En anden mulighed er at parter i en byggesag er mere opmærksom på reglerne og nu også har bedre tid til at gøre krav gældende.

Bilag 4.2

Undersøgelse 2: Tre udvalgte sager fra Klagenævnet for Udbud, hvad gik galt, og hvordan kunne det være undgået

Denne case er en dybere bearbejdning af case 1. Som det fremgår af case 1, er sager med emner som grundlæggende elementer, gennemsigtighed, ligebehandling og tildelingskriterier nogle af dem, der er repræsenteret flest gange ved klagenævnet. I denne case er udvalgt 3 sager med et ønske om, at de er så repræsentative og aktuelle som muligt. Kriterier for valg af de 3 sager har været at finde sager, der er så nye som mulig, afgjort inden for det sidste år. Sager der repræsenterer nogle af de emner, som er mest repræsentative. Desuden er der valgt sager, hvor en af parterne er enten en rådgiver eller en entreprenør. De resterende valg er tilfældige, 25 sager er i første omgang valgt ud. Af dem er valgt de 3 sager, som er mest relevant i forhold til generelle problemer vurderet ud fra forfatterens skøn.

Den første sag er en sag mellem Danske Arkitektvirksomheder og Handels- og Søfartsmuseet med en afgørelse fra 27. juni 2008. Sagen omhandler både ligebehandling, gennemsigtighed og tildelingskriterier. Sagen omhandler en totalrådgivning fra design, projektering og opførelse. Sagen er forholdsvis ny. Bilag A2

Den anden sag er en sag mellem Funder Ådalkonsortiet og Vejdirektoratet med en afgørelse fra 29. april 2008. Sagen omhandler både ligebehandling, gennemsigtighed og tildelingskriterier. Sagen omhandler en totalentreprise. Også denne sag er blandt de nyere sager. Bilag B2

Den sidste sag er en sag mellem Per Aarsleff A/S og Amager Strandpark I/S med en afgørelse fra 26. august 2004. Denne sag har ført til en erstatningssag afgjort 8. marts 2005, men begge sager er anket til Østre Landsret og afgjort den 5. februar 2008. Sagen indeholder ligebehandling, grundlæggende elementer, udvælgelses- og tildelingskriterier. Sagen omhandler en hovedentreprise. Sagen er i første omgang afgjort tilbage i 2004 og derfor ikke af de nyeste, men i 2005 har erstatningssagen kørt. Begge kendelser er anket til Østre Landsret, som i februar 2008 har ændret begge kendelser. Sagen er således en af de sidste, som er afgjort ved landsretten. Bilag C2

Hver af de 3 sager vil blive gennemgået med henblik på, hvad der gik galt i sagen, hvorfor den er endt i Klagenævnet, og hvordan den eventuelt kunne være undgået.

Sag mellem Danske Arkitektvirksomheder og Handels- og Søfartsmuseet

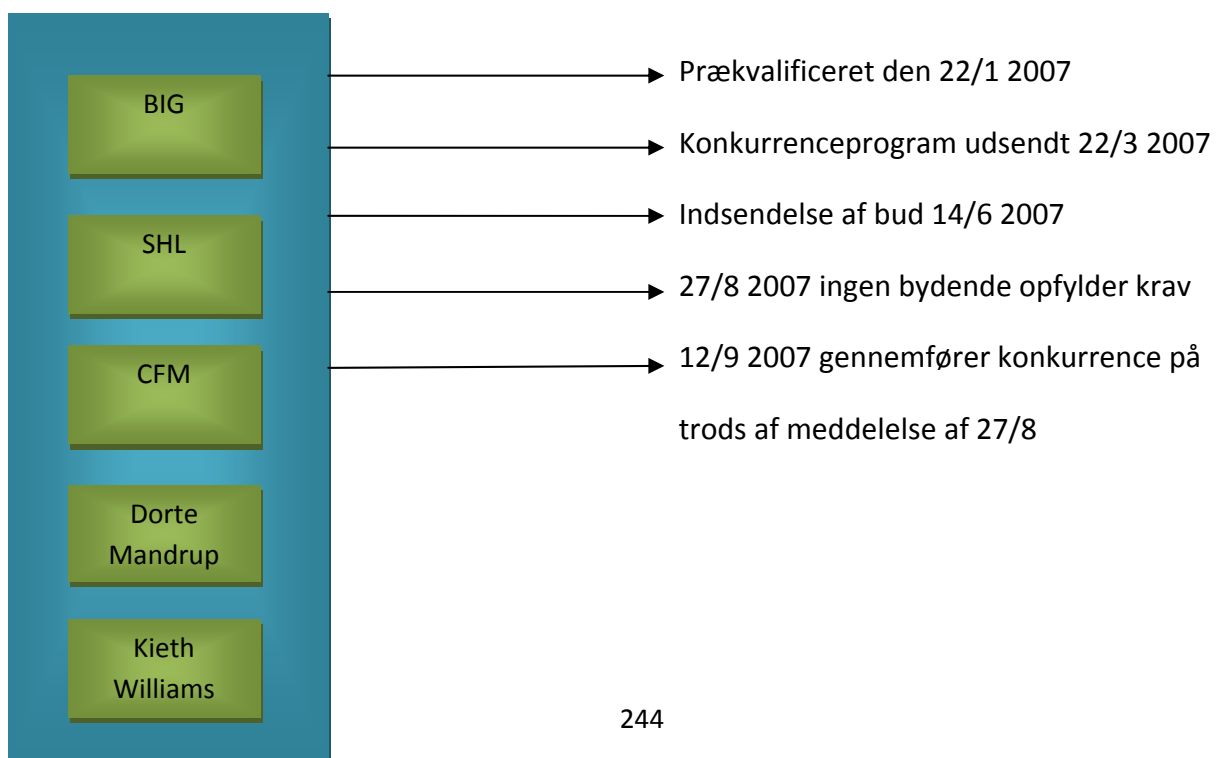
Sag A2 er en sag mellem Danske Arkitektvirksomheder og Handels- og Søfartsmuseet. Sagen er en projektkonkurrence, som omhandler design, projektering og opførelse af et nyt museum. Der er lavet en prækvalificering, hvor C.F. Møller A/S, Schmidt Hammer Lassen A/S, BIG Bjarke Ingels Group ApS, Arkitektfirmaet Dorte Mandrup Arkitekter ApS og Keith Williams Architects Ltd blev prækvalificeret.

Der udsendes et konkurrenceprogram, der er en del af udbudsbetingelserne. Alle prækvalificerede indsender projekt inden fristens udløb. Senere meddeler bygherren, at ingen af de 5 bydende opfylder kravet om den økonomiske ramme. Efterfølgende meddeler bygherren, at på trods af at ingen opfylder den økonomiske ramme, gennemføres konkurrencen med offentliggørelse af vinderne som tidligere bebudet, med en 1. præmie og to 2. Præmier, og ikke præmierede forslag vil få udbetalt vederlag, dog skal bygherren fritstilles med hensyn til, at alle vindere skal deltage i bearbejdningsfasen. En betingelse for gennemførelsen er dog, at alle bydende tiltræder forslaget og fraskriver sig retten til at klage over fremgangsmåden. 4 af de 5 bydende tiltræder forslaget, alligevel gennemføres konkurrencen, og der udpeges en vinder, som er BIG Bjarke Ingels Group ApS.

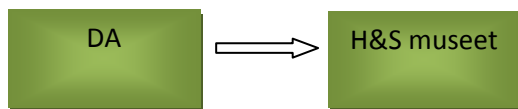
Efterfølgende indklager Danske Arkitektvirksomheder Handels- og Søfartsmuseet nedennævnte 7 påstande.

Projektkonkurrence i design, projektering og opførelse

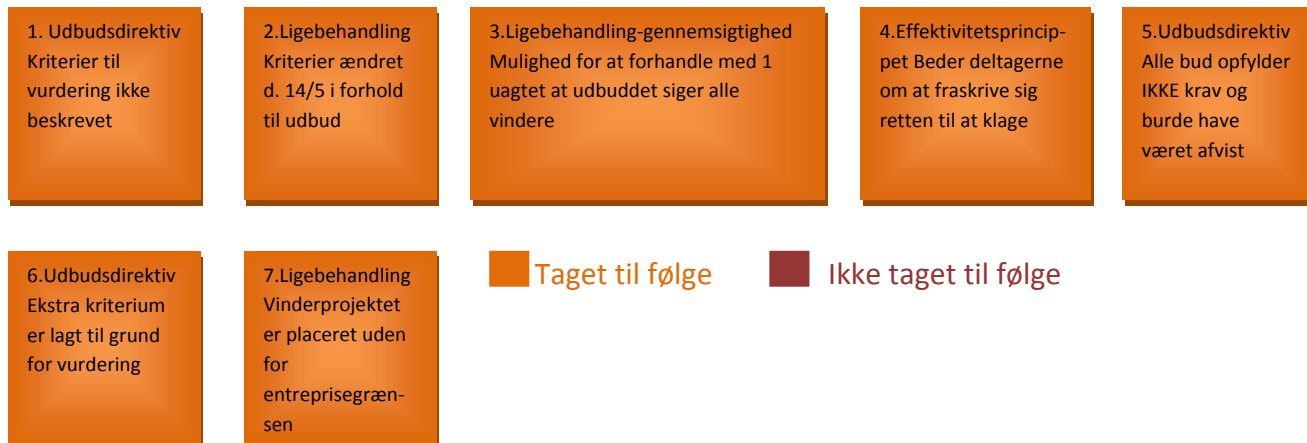
Sag afgjort den 27. juni 2008



3. april 2008 indklager



Påstande



H&S betaler sagsomkostninger til DA og klagegebyr tilbagebetales.

Påstand 1. Bygherren har handlet i strid med Udbudsdirektivet ved ikke i forbindelse med udvælgelsen at have nævnt de kriterier, der blev lagt til grund ved vurderingen af projekterne. Det er ikke nok at nævne, at de vil blive oplyst i konkurrenceprogrammet.

Påstanden er taget til følge.

Påstand 2. Bygherren har handlet i strid med ligebehandlingsprincippet ved under projektkonkurrencen at ændre på tildelingskriterierne. Nøglepersoner, der i givet fald bliver ansvarlig for opgaven, var tredje tildelingskriterium i konkurrenceprogrammet, men ved rettelsesblad nr. 2 er det oplyst, at dette kriterium ikke vil blive anvendt. Dette er en væsentlig ændring af udbudsvilkårene.

Påstand er taget til følge.

Påstand 3. Bygherren har handlet i strid med ligebehandlingsprincippet og gennemsigtighedsprincippet ved at gennemføre projektkonkurrencen på en måde, således at bygherren frit kunne vælge mellem enten at lade en eller flere vindere deltage i bearbejdningsfasen, uanset det i konkurrenceprogrammet er nævnt, at såfremt der udpeges mere end en vinder, vil alle vindere deltage i bearbejdningsfasen. Bygherren oplyser efter indlevering af projekterne, at der vil blive udpeget flere vindere, men bygherren vil have mulighed for kun at forhandle med en vinder. Det er i strid med udbudsbetingelserne.

Påstand er taget til følge.

Påstand 4. Bygherren har handlet i strid med lov om Klagenævnet for Udbud og effektivitetsprincippet ved at bede de bydende om at frskrive sig retten til at klage over fremgangsmåden i konkurrencen til Klagenævnet for Udbud.

Påstand er taget til følge.

Påstand 5. Bygherren har handlet i strid med Udbudsdirektivet ved at gennemføre projektkonkurrencen, selvom alle 5 bydende væsentlig overskred den økonomiske ramme for projektet. Bygherren har udført en seriøs vurdering af alle projekter, alle overskrider den økonomiske ramme betydelig, og vurderingen er også, at ingen af projekterne vil kunne bearbejdes, således at den økonomiske ramme vil kunne overholdes. Alle 5 projekter burde derfor have været afvist.

Påstand er taget til følge.

Påstand 6. Bygherren har handlet i strid med Udbudsdirektivet ved at have brugt tildelingskriteriet "kan tilbyde noget ekstra-ordinært i forhold til de særlige udgifter til renovering af dokken". Dette kriterium var slet ikke nævnt i udbudsbetingelserne og er derfor en væsentlig ændring.

Påstanden er taget til følge.

Påstand 7. Bygherren har handlet i strid med ligebehandlingsprincippet ved at have udpeget BIG Bjarke Ingels Group ApS som vinder, selvom dette projekt er placeret uden for den entreprisegrænse, som udtrykkeligt er angivet som ufravigelig i udbudsbetingelserne.

Påstanden er taget til følge.

Altså alle 7 påstande er taget til følge, og bygherren har erkendt, at der er handlet i strid med udbudsreglerne. Derfor er bygherren pligtig til at betale sagsomkostninger for klageren, og klagegebyret er tillige tilbagebetalt til klageren.

Har bygherren handlet i god tro, og er kendskabet til udbudsreglerne i orden?

Når det detaljerede forløb af sagen gennemlæses, er der to spørgsmål, der bør besvares: Handler bygherren i ond eller god tro ved at handle i strid med udbudsreglerne? Og hvor godt kender bygherren eller dennes rådgiver Udbudsdirektivet og Tilbudsloven?

Med bygherrens besvarelse til de syv påstande må det konkluderes, at der delvis er handlet i god tro.

Påstand 1. Udbudsreglerne er overtrådt, men bygherren mener, at det kun har en underordnet betydning. I teorien kan der være virksomheder, der ikke har bedt om at blive prækvalificeret, da der under udvælgelsen ikke er oplyst hvilke tildelingskriterier, der vil blive brugt.

Påstand 2. Udbudsreglerne er overtrådt, men bygherren var presset. En annulation ville medføre brug af ekstra tid, og antagelig ville projektet ikke kunne have blevet realiseret. Dette havde betydet, at bygherren sandsynligvis måtte ophøre som selvstændigt museum. Tillige havde det også været uheldigt for de bydende arkitekt firmaer, der alle så ville miste en indtægt for udarbejdelse af projekter.

Påstand 3. Udbudsreglerne er overtrådt, men bygherren var tidspresset og tillige afhængig af midler fra 4 fonde, som bygherren var nødt til at inddrage i beslutningsprocessen.

Påstand 4. Udbudsreglerne er ifølge kendelsen overtrådt, men bygherren mener ikke, at det er ulovligt at bede deltagerne om at fraskrive sig retten til at klage, under forudsætning af at deltagerne kan gennemskue konsekvensen af fraskrivelse. Deltagerne er ikke direkte blevet spurgt om, hvorvidt man kunne overskue konsekvenserne, ej heller har nogen direkte taget stilling til, om deltagerne var eller burde være i stand til at overskue konsekvenserne ved at fraskrive sig retten til at klage.

Påstand 5. Udbudsreglerne er overtrådt, men da alle bydende reelt havde et ukonditionsmæssigt projekt, mener bygherren, at det er forsvarligt at gennemføre konkurrencen på den pågældende måde. Reelt kan det have givet en fordel til både de bydende og bygherren selv.

Påstand 6. Udbudsreglerne er ifølge kendelsen overtrådt, men bygherren mener ikke at punktet er brugt som et tildelingskriterium, men kun ment som en anprisning i dommerbetænkningen. I praksis må det konkluderes, at en så væsentlig ting, som at et projekt indvirker positivt på en meget presset projektkonometri, vil have indflydelse på, hvordan bygherren tildele.

Påstand 7. Udbudsreglerne er overtrådt, men bygherren oplyser, at man aldrig har haft noget positivt ønske om at begrænse byggeområdet. Reelt er vinderen sandsynligvis kommet med et forslag, som dommerkomiteen har fundet meget interessant og værende bedre rent økonomisk end de oprindelige rammer. Problemet er, at rammerne i projektudbuddet afskærer dette gode forslag, fordi man enten ikke havde haft fantasi til at forestille sig en sådan løsning, eller at udbuddet ikke er ordentlig gennemarbejdet.

Bygherren har altså på nogle punkter godt været klar over, at man overtrådte nogle af udbudsreglerne. På den anden side har bygherren forsøgt at få det til at være en fordel for alle parter, at udbudsreglerne på nogle områder blev gradbøjet. På påstand 1, 4 og 6 er bygherren tilsyneladende ikke klar over, at reglerne er overtrådt.

Ud fra påstand 1, 4 og 6 samt bygherrens øvrige bemærkninger må det konkluderes, at bygherren og dennes rådgiver nok kender til både Udbudsdirektivet og Tilbudsloven. Det viser sig ved sagen,

at det ikke er nok at have kendskab til udbudsreglerne. Der skal også være et stort kendskab til hvordan udbudsreglerne tolkes, og hvordan de benyttes i praksis.

Kunne klagen have været undgået?

En hovedårsag til at sagen ender for Klagenævnet må være det faktum, at ingen bud er konditionsmæssige. Bygherren vælger at gradbøje udbudsreglerne ved at opfordre til at fortsætte på nye betingelser og fraskrive sig retten til at klage over det, under forudsætning af at alle er enige heri. Fakta er, at en af de fem bydende vælger at takke nej til tilbuddet, men bygherren vælger alligevel at fortsætte. Havde alle takket ja, havde sagen efter al sandsynlighed ikke endt hos Klagenævnet, selvom der stadig er brud på udbudsreglerne.

Påstand 1 kunne have været undgået ved at kende udbudsreglerne ordentlig. Udvælgelses- og tildelingskriterier skal oplyses ved en indbydelse til bud, og ikke først når konkurrenceprogram bliver udsendt.

Påstand 2 kunne have været undgået ved at kende udbudsreglerne ordentlig og ved at have gennemarbejdet konkurrenceprogrammet bedre. Tildelingskriterier må ikke ændres undervejs i en tilbudsproces. Bygherren burde derfor have gennemarbejdet både udvælgelses- og tildelingskriterier så godt, at bygherren var sikker på, at det var de rigtige kriterier, der var opstillet for projektet og derfor ikke havde behov for at ændre dem.

Påstand 3 kunne også have været undgået, ved at konkurrenceprogrammet havde været bedre gennemarbejdet. Bygherren bliver, efter udbuddet er sendt ud, pludselig opmærksom på, at fondene, som donorer til projektet, vil have indflydelse og ønsker at ændre på betingelserne. Bygherren havde her to muligheder. Enten skulle man have involveret fondene allerede inden indbydelsen til bud bliver sendt ud eller som situationen var, burde man have meddelt fondene at udbudsbetingelserne ikke kunne ændres på grund af udbudsreglerne, som skal overholdes. Det sidste valg kunne teoretisk have medført, at en eller flere fonde ville have trukket sig med økonomiske følger for projektet.

Påstand 4 kunne kun have været undgået ved at kende udbudsreglerne ordentlig. Der er handlet i strid med lov om Klagenævnet for Udbud. Der er tale om en lov, og en sådan kan ikke tilsidesættes hvor af følger, at bygherren ikke har ret til at opfordre til at omgås loven.

Påstand 5 kunne have været undgået på to måder. Udbudsdirektivet stiller krav om, at ukonditionsmæssige bud ikke bare må men skal forkastes. Derfor er bygherren, i den situation han har bragt sig selv i, nødt til at annullere projektkonkurrencen og starte forfra med ny prækvalificering og nye betingelser. Den anden mulighed havde været, at bygherren havde gennemarbejdet udbudsmaterialet bedre. Havde den økonomiske ramme været højere, eller havde den slet ikke været der, så ville flere af buddene have været konditionsmæssige. Altså

mulige løsninger skal gennemtænkes på forkant, således at bygherren ikke kommer til at udelukke bud, som kommer med en god løsning. Ergo, bud der er ukonditionsmæssige, fordi rammerne var blevet strammere end tilsigtet.

Påstand 6 kunne have været undgået ved at kende udbudsreglerne ordentlig. Der er ændret på tildelingskriterierne ved at vurdere på et ekstra punkt ud over de i udbudsbetingelserne nævnte kriterier. Bygherren mener ikke selv, at der er brugt et ekstra kriterium, men at der kun er givet en anprisning. Faktum er, at definitionen på et udvælgelses- eller tildelingskriterium er en ting, der tillægges betydning ved en udvælgelse eller en tildeling, uagtet hvad man kalder det.

Påstand 7 er i princippet identisk med påstand 5. I påstand 5 overskred de bydende den økonomiske ramme, mens det i påstand 7 er rammen for entreprisegrænsen, der er overskredet. Resultatet er, at bygherren for at overholde udbudsreglerne er nødt til at forkaste budet, uagtet intentionen aldrig havde været at begrænse området på den tilbudte måde. Her har bygherren igen ikke gennemarbejdet udbudsmaterialet godt nok. Reelt får bygherren et rigtig godt bud med en løsning, som dommerkomiteen skønner værende langt den bedste for projektet, men er nødt til at forkaste budet, fordi der i udbuddet er sat alt for snævre grænser for mulige løsninger.

Vigtige ting til læring

Den pågældende sag viser, at to ting er meget vigtigt i en udbudsfase. Den ene er at kende udbudsreglerne. At have kendskab til, hvad der er gældende af lovgivning, er vigtigt, eftersom en lov ikke kan fraviges. Lovgivningen skal kendes både med hensyn til ordlyd, men lige så vigtigt med hensyn til hvordan paragrafferne tolkes i praksis. Noget andet er vejledende regelsæt som f.eks. AB og ABT, de kan benyttes, men det er tilladt at lave ændringer.

Den anden vigtige ting i udbudsfasen er udvælgelseskriterierne, som bruges til prækvalificeringen og tildelingskriterierne, som bruges ved selve tildelingen af opgaven. Udbudsreglerne, når der er tale om projekter med helt eller delvist offentlige midler, kræver at kriterierne bliver oplyst ved indbydelsen. Desuden må de kriterier, der er brugt ved udvælgelsen, ikke bruges igen ved tildelingen. Grundet dette er det vigtigt, at en bygherre har gennemtænkt hele processen inden start, har vurderet hvilke personer, der skal have indflydelse på udvælgelse og tildeling, samt gennemtænkt mulige løsninger. På den måde kan man sikre sig, at eventuelle kreative løsninger, som er brugbare for projektet, ikke bliver udelukket på grund af utilsigtede for stramme kriterier.

Sag mellem Funder Ådalkonsortiet og Vejdirektoratet

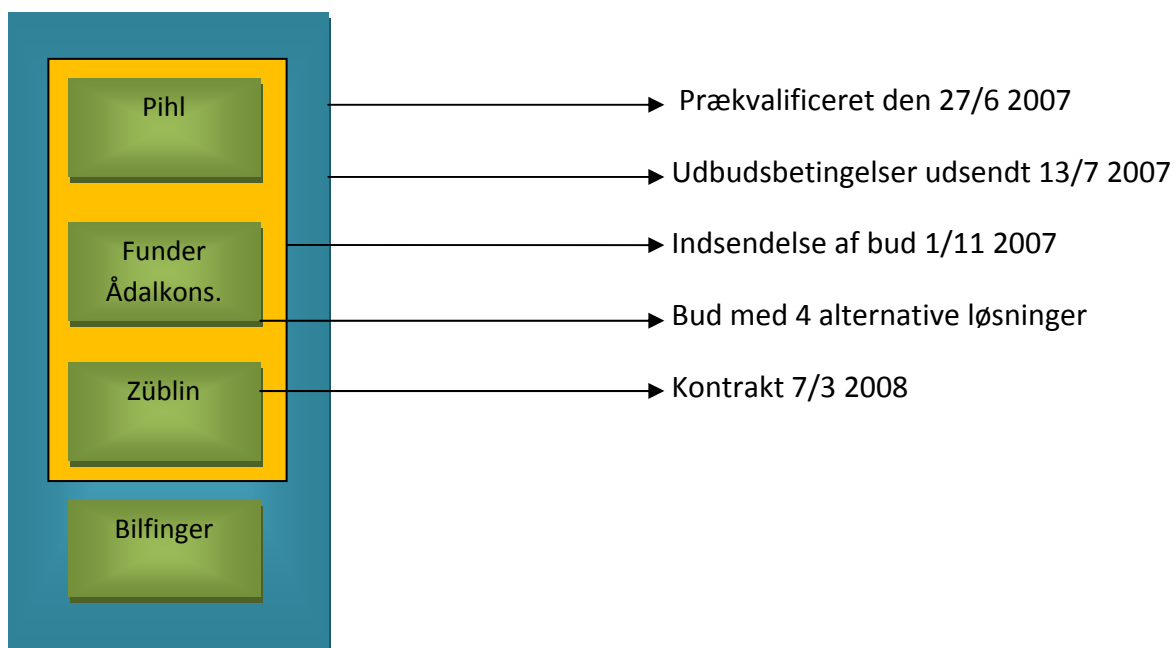
Sag B2 er en sag mellem Funder Ådalkonsortiet og Vejdirektoratet. Sagen er en totalentreprise af opførelse af en dalbro over Funder Ådal. Der er lavet en prækvalificering, hvor Funder Ådalkonsortiet (Joint venture mellem MT Højgaard A/S og Jorton A/S), E. Pihl & Søn A/S, Züblin – DYWIDAG J.V. og Bilfinger Bergen AG blev prækvalificeret.

Udbudsbetingelserne udsendes, og ved fristens udløb har de 3 indgivet bud. Bilfinger afstår fra at byde. Funder Ådalkonsortiet afgav bud med 4 alternative løsningsforslag. Efterfølgende beslutter bygherren at indgå kontrakt med Züblin, og efterfølgende bliver kontrakten indgået.

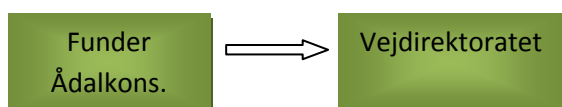
Efterfølgende indklager Funder Ådalkonsortiet Vejdirektoratet nedennævnte 5 påstande og anmoder tillige Klagenævnet for Udbud om at beslutte, at klagen skal have opsættende virkning.

Udbud i totalentreprise

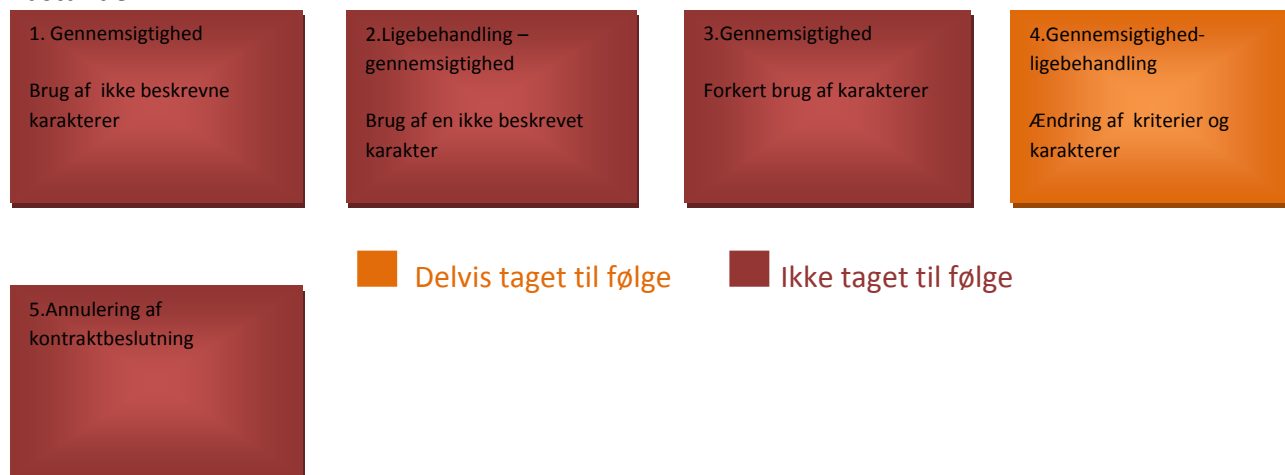
Sag afgjort den 29. april 2008



17. januar 2008 indklager



Påstande



Vejdirektoratet betaler IKKE sagsomkostninger til Funder Ådalkonsortiet, men klagegebyr tilbagebetales.

Påstand 1. Bygherren har handlet i strid med gennemsigtighedsprincippet ved at bruge karaktererne 1, 2, 4, 5, 6 og 8 til underkriterierne B, C og D uagtet, at det i udbudsbetingelserne kun var fastsat beskrivelser af karaktererne 10, 9, 7, 3 og 0. Andet sted er der dog nævnt i udbudsbetingelserne, at alle karakterer fra 0 – 10 vil blive brugt til vurderingen. Derfor:

Påstand er ikke taget til følge.

Påstand 2. Bygherren har handlet i strid med gennemsigtighedsprincippet og ligebehandlingsprincippet ved at bruge karakteren 8 til underkriterierne B og D, uagtet at der i udbudsbetingelserne kun var beskrivelse af karaktererne 0, 3, 7, 9 og 10. Som påstand 1, andet sted i udbudsbetingelserne er nævnt at alle karakterer fra 0 – 10 vil blive anvendt. Derfor:

Påstand er ikke taget til følge.

Påstand 3. (subsidiær i forhold til påstand 1) Bygherren har handlet i strid med gennemsigtighedsprincippet ved i relation til underkriterierne B, C og D at have fastsat en beregningsmodel omfattende karaktererne fra 0 – 10 uden at fastsætte kriterier for anvendelse af karaktererne 2, 4, 5, 6 og 8. Det er ikke et krav i Udbudsdirektivet, at der fastsættes kriterier for anvendelse af karaktererne, derfor er det ikke i strid med gennemsigtighedsprincippet at kun nogle af karaktererne beskrives.

Påstand er ikke taget til følge.

Påstand 4. Bygherren har handlet i strid med ligebehandlingsprincippet og gennemsigtighedsprincippet ved at ændre på udbudsbetingelserne og derved anvende et

selvstændigt delkriterium under et underkriterium. Bygherren har lavet en uklar tilføjelse til udbudsbetingelserne, dog tolker Klagenævnet for Udbud, at bygherren ikke har handlet i strid med ligebehandlingsprincippet eller gennemsigtighedsprincippet ved deres endelige vurdering af de indkomne bud.

Påstanden tages derfor ikke til følge, MEN Klagenævnet konstaterer at bygherren har handlet i strid med gennemsigtighedsprincippet ved at foretage ændringer af udbudsbetingelserne på den pågældende måde.

Påstand 5. Klagenævnet skal annullere bygherrens beslutning om at indgå kontrakt med Züblin. Af påstand 1 – 4, som ikke er blevet taget til følge, følger:

Påstand er ikke taget til følge.

Alle 5 påstande er ikke blevet taget til følge, dog har klager i påstand 4 fået delvis medhold i at bygherren har handlet i strid med gennemsigtighedsprincippet, hvilket dog ikke har haft praktisk betydning på resultatet af tildelingen. Derfor skal bygherren ikke betale sagsomkostninger til klager, men klager får på grund af medholdet i påstand 4 klagegebyret tilbagebetalt. Da alle 5 påstande ikke er blevet taget til følge, har Klagenævnet for Udbud valgt, at sagen ikke har opsættende virkning, hvilket klager havde anmodet om.

Hvorfor sendes denne sag til klagenævnet for Udbud?

Når sagen gennemlæses i detaljer virker det i flere tilfælde åbenlyst for ikke juridisk uddannede personer, at bygherren har handlet korrekt, dog kan det diskuteres, om beskrivelserne kunne være mere klare og entydige. Den ene part af klager er et af de store danske entreprenørselskaber, som i øvrigt har kørt flere sager ved Klagenævnet for Udbud, og klagers advokat er en velanset advokat i udbudsret, som i øvrigt underviser på jurastudiet i netop udbudsret. Konklusionen må derfor være, at klager udmærket kender udbudsreglerne, men at man måske har ønsket at køre sagen for at få en sag på, hvor grænserne for bl.a. uklarheder og tvetydigheder går.

Påstand 1. Bygherren har handlet i henhold til udbudsreglerne. Dog er der en uklarhed i, at der først nævnes, at der vil blive bedømt ud fra følgende karakterskala. Her er karaktererne 10, 9, 7, 3 og 0 beskrevet, og der kunne tolkes, at det kun er disse tal, der vil blive brugt i bedømmelsen, hvis der ikke efterfølgende var beskrevet, at alle karakterer fra 0 til 10 vil blive brugt i bedømmelsen.

Påstand 2. Bygherren har handlet i henhold til udbudsreglerne. Karakteren 8 er brugt, hvilket er i henhold til udbudsbetingelserne, hvor det nævnes at alle karakterer fra 0 til 10 vil blive brugt. Havde klager fået medhold i påstand 1 kunne karakteren 8 ikke bruges, da den ikke er beskrevet i første omgang. Det havde betydet, at klager i stedet ville have fået karakteren 9 eller 7, hvilket kunne have til følge, at dette bud derfor var det økonomiske mest fordelagtige tilbud.

Påstand 3. Denne påstand er subsidiær i forhold til påstand 1. Bygherren har handlet i henhold til udbudsreglerne. Udbudsreglerne kræver ikke, at der gives en beskrivelse af, hvordan karaktererne vil blive anvendt. Derfor er det i orden, at kun nogle af karaktererne beskrives. Klagenævnet har dog ikke taget stilling til, at beskrivelsen, som den er udformet, kan foranledige byderne til at tro, at budene måske bliver vægtet i forhold til hinanden og ikke i forhold til mindste krav. Bud må i henhold til udbudsreglerne ikke vægtes mod hinanden men kun mod mindste krav.

Påstand 4. Bygherren har handlet delvis i strid mod udbudsreglerne. Gennemsigtighedsprincippet er ikke overholdt ved, at der er udarbejdet en uklar tilføjelse til udbudsbetingelserne. Fakta er dog, at bygherren i praksis overholder udbudsreglerne på den måde, de faktiske karakterer er givet på. Derfor er påstanden ikke taget til følge. Var påstanden taget til følge, kunne det have ændret på rækkefølgen af buddene.

Påstand 5. Som følge af at klager ikke har fået medhold i påstand 1-4, kan en annullation af den indgået kontrakt ikke komme på tale. Havde klager fået medhold i en eller flere påstande, kunne en annullation have kommet på tale. Det kunne enten have givet klager en ordre med efterfølgende indtægt eller have givet mulighed for at søge erstatning. En efterfølgende erstatning vil typisk give en indtægt, svarende til det dækningsbidrag den pågældende entreprenør kunne have haft, hvis entreprenøren havde vundet den pågældende sag.

Kunne sagen have været undgået?

Nogle sagen fungerer ved samarbejde, andre ved at parterne bekriger hinanden ved at finde fodfejl. Hvorfor denne sag er endt hos klagenævnet må stå i det uvisse. Men påstandene er af en sådan art, at man foranlediges til at tro, at denne sag handler om at få prøvet en sådan sag ved Klagenævnet for Udbud. Er dette tilfælde, har bygherren kun en chance for at undgå at ende i Klagenævnet, nemlig ved at alt er i orden og ikke kan mistolkes eller er tvetydig.

Påstand 1 kunne have været undgået ved at alle karakterer fra 0 – 10 havde været med i beskrivelsen i udbudsbetingelserne, eller at ingen af dem havde været beskrevet.

Påstand 2 kunne have været løst på samme måde som påstand 1.

Påstand 3 kunne også have været løst som påstand 1.

Påstand 4 kunne have været undgået ved at beskrive, hvad man ret faktisk gjorde i praksis. Beskrivelsen var uklar og kunne mistolkes. Beskrivelsen skal være klar og entydig ifølge udbudsreglerne.

Påstand 5, som handler om annullation af den indgået kontrakt, er en følge af de 4 første påstande. Fjernes påstand 1 til 4 er følgen selvfølgelig, at påstand 5 ikke vil blive frembragt.

Vigtige ting til læring

Som ved den foregående sag er det vigtigt, at udbudsreglerne kendes også med hensyn til tolkning. Et andet problem viser sig her, hvilket er, at det desværre ikke altid er nok at kende både regler og tolkning. Afhængig af hvor ny en regel eller lovgivning er, er der kørt et vist antal sager ved domstolene. Des nyere lov des færre sager er kørt ved domstole, og des større tvivl kan der være om, hvordan de enkelte paragraffer tolkes. Er der tvivl om en tolkning, vil der altid være advokater, som ønsker at afprøve en sag. Ender en bygherre i en sådan situation, så hjælper det ikke, at den bedste advokat er brugt til hjælp, og alle forsøg på at overholde reglerne er gjort.

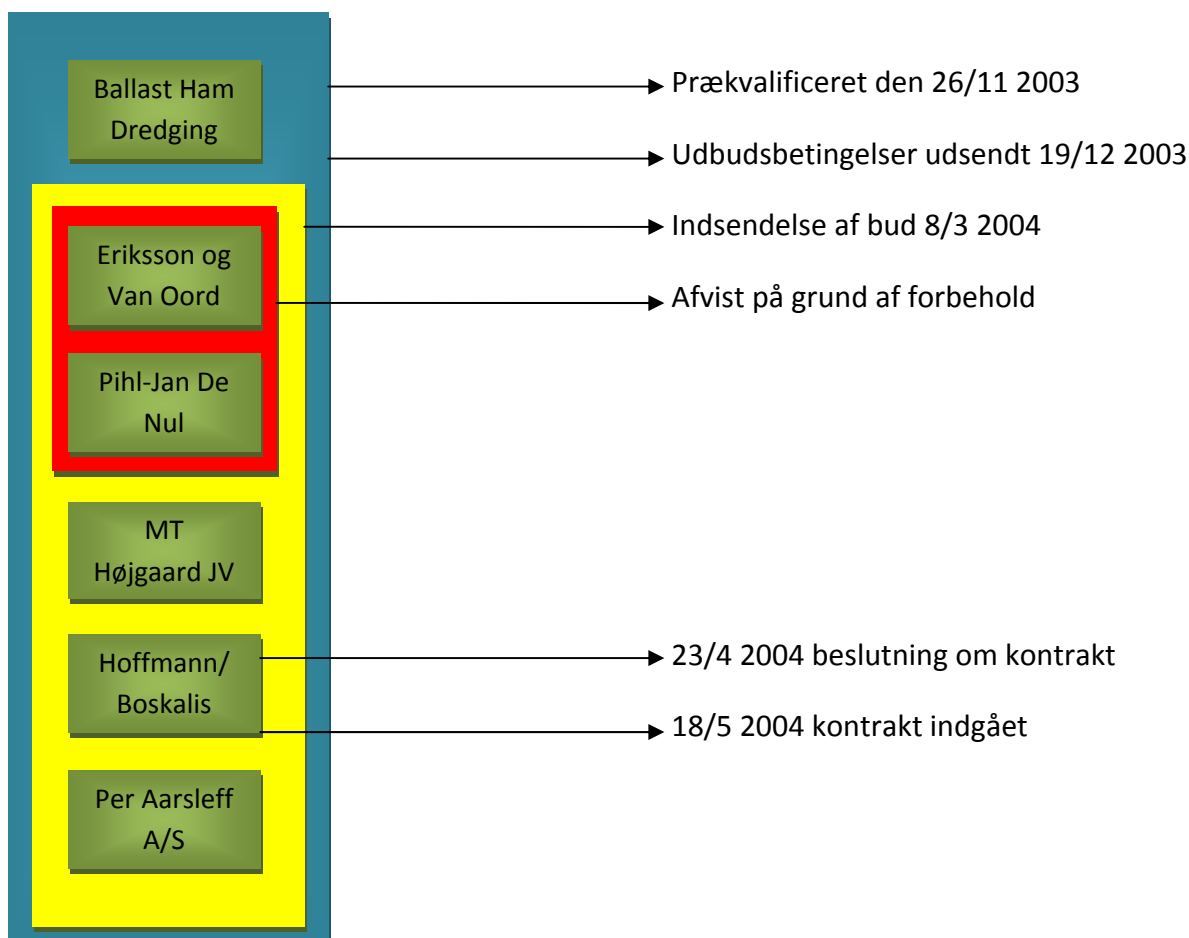
Ses der bort fra at nogle bevidst ønsker at afprøve en sag for eventuelt at få en mere klar tolkning af en regel. Så viser denne sag, at det trykte ord betyder en del. I påstand 4 agerer bygherren i praksis, som han burde i henhold til udbudsreglerne. Problemet er, at det, der er skrevet i udbudsbetingelserne, ikke er entydig og derfor kan mistolkes. Derfor må læringen være at beskrive forventede handlinger på en klar og entydig måde.

Sag mellem Per Aarsleff A/S og Amager Strandpark I/S

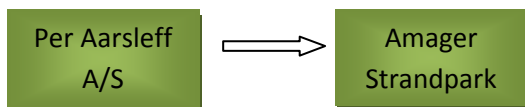
Sag C2 er en sag mellem Per Aarsleff A/S og Amager Strandpark I/S. Sagen er en hovedentreprise, som omhandler opførelse af Amager Strandpark. Der er lavet en prækvalificering, hvor 8 firmaer anmoder om prækvalificering. Kun de 6: Ballast Ham Dredging bv., Hoffmann/Boskalis JV, Joint Venture M.J. Eriksson A/S og Van Oord ACZ Marine Contractors B.V., Joint Venture MT Højgaard A/S, Dredging International og Züblin Scandinavia A/S, Pihl-Jan De Nul Joint Venture og Per Aarsleff A/S blev prækvalificeret.

Hovedentreprise for opførelse af Amager Strandpark

Sag afgjort den 26. august 2004 i Klagenævnet for udbud, erstatning afgjort 8. marts 2005 i Klagenævnet for Udbud og anke til Østre Landsret afgjort 5. februar 2008



6. maj 2008 indklager



Påstande

1. Ligebehandling Tilbud burde have været afvist p.g.a. Danske Entreprenørers forbehold	2. Ligebehandling Tilbud burde have været afvist p.g.a. forbehold	3. Ligebehandling Forbehold ikke korrekt prissat	4. Ligebehandling Tilbud burde have været afvist p.g.a. Danske Entreprenørers forbehold	5. Ligebehandling Tilbud burde have været afvist p.g.a. forbehold	6. Ligebehandling Forbehold ikke korrekt prissat
7. Ligebehandling Forhandlet med vinder om forbehold inden beslutning om kontrakt	8. Tildelingskriterier Valgte kriterier var også brugt ved udvælgelsen	9. Ligebehandling Har ikke brugt alle underkriterier ved valg af vinder	10. Annullering af kontraktbeslutning	11. Erstatning på 20 mill. d.kr.	12. Erstatning på mindre end 20 mill. d.kr.
Taget til følge	Ikke taget til følge	Ikke taget stilling	Ikke taget til følge	Ikke taget til følge	Ikke taget til følge

Amager Strandpark I/S betaler sagsomkostninger til Per Aarsleff A/S og klagegebyret tilbagebetales.

Efterfølgende er der givet 5 mill. d.kr. i erstatning til Per Aarsleff A/S og betaling af sagsomkostninger ved kendelsen om erstatning.

Bygherren Amager Strandpark har efter endt sagsbehandling ved klagenævnet anket både påstande og erstatning til Østre Landsret og er den 5. Februar 2008 blevet frikendt.

Påstand 1. Bygherren har handlet i strid med ligebehandlingsprincippet ved ikke at afvise tilbud fra Hoffmann/Boskalis, uagtet at dette tilbud indeholdt Danske Entreprenørers Standartforbehold vedrørende vinterforanstaltninger. Dette vedrører grundlæggende elementer i udbudsbetingelserne, og den økonomiske rækkevidde er så usikker, at den ikke med sikkerhed kan prissættes.

Påstanden er taget til følge.

Påstand 2. (subsidiær i forhold til påstand 1) Bygherren har handlet i strid med ligebehandlingsprincippet ved ikke at afvise tilbud fra Hoffmann/Boskalis, uagtet at dette tilbud indeholdt Danske Entreprenørers Standartforbehold vedrørende vinterforanstaltninger. Dette er et væsentligt forbehold, som efter udbudsbetingelser skal medføre, at tilbuddet bliver afvist.

Påstand er taget til følge af at påstand 1 er taget til følge.

Påstand 3. (mere subsidier i forhold til påstand 1) Bygherren har handlet i strid med ligebehandlingsprincippet ved ikke at foretage en korrekt prissætning af forbeholdet om vinterforanstaltningerne og derved givet Hoffmann/Boskalis en konkurrencemæssig fordel.

Påstand er taget til følge af at påstand 1 er taget til følge, og Klagenævnet for Udbud har kommenteret, at prissætningen ikke er udført korrekt.

Påstand 4. Bygherren har handlet i strid med ligebehandlingsprincippet ved ikke at afvise tilbud fra Hoffmann/Boskalis, uagtet at dette tilbud indeholdt Danske Entreprenørers Standartforbehold vedrørende indeksregulering, godtgørelse for udgiftsforøgelse og godtgørelse for ekstraordinære prisstigninger. Dette vedrører grundlæggende elementer i udbudsbetingelserne, og den økonomiske rækkevidde er så usikker, at den ikke med sikkerhed kan prissættes. Klagenævnet vurderer, at forbeholdet kan prissættes og ikke strider mod grundlæggende elementer. Derfor:

Påstanden er ikke taget til følge.

Påstand 5. (subsidier i forhold til påstand 4) Bygherren har handlet i strid med ligebehandlingsprincippet ved ikke at afvise tilbud fra Hoffmann/Boskalis, uagtet at dette tilbud indeholdt Danske Entreprenørers Standartforbehold vedrørende indeksregulering, godtgørelse for udgiftsforøgelse og godtgørelse for ekstraordinære prisstigninger. Dette er et væsentligt forbehold, som efter udbudsbetingelser skal medføre, at tilbuddet bliver afvist. Klagenævnet skønner, at forbeholdet i henhold til beskrivelsen i udbudsbetingelserne ikke er væsentlig. Derfor:

Påstanden er ikke taget til følge.

Påstand 6. (mere subsidier i forhold til påstand 4) Bygherren har handlet i strid med ligebehandlingsprincippet ved ikke at foretage en korrekt prissætning af forbeholdet om indeksregulering, godtgørelse for udgiftsforøgelse og godtgørelse for ekstraordinære prisstigninger og derved givet Hoffmann/Boskalis en konkurrencemæssig fordel. Klagenævnet har konstateret, at bygherren har foretaget en saglig og korrekt prissætning af forbeholdet. Derfor:

Påstanden er ikke taget til følge.

Påstand 7. Bygherren har handlet i strid med ligebehandlingsprincippet ved inden kontraktindgåelsen at have forhandlet med Hoffmann/Boskalis om, hvorvidt Danske Entreprenørers Standartforbehold skulle være gældende for kontrakten mellem parterne. Der er ikke forhandlet inden beslutningen om kontrakt er meddelt alle tilbudsgivere. Efterfølgende er der ikke forhandlet om bygherrens prissætning af forbeholdet. Derfor:

Påstanden er ikke taget til følge.

Påstand 8. Bygherren har handlet i strid med ligebehandlingsprincippet ved som underkriterier til tildelingskriteriet at have brugt: Hovedtidsplan særligt med hensyn til forholdene for badegæster, organisationsplan for opgave, byggeriets gennemførelse og kvalitetsstyring af opgaven, uagtet at

disse var uegnede til at identificere det økonomiske mest fordelagtige bud. Klagenævnet finder at underkriterierne: Hovedtidsplan særligt med hensyn til forholdene for badegæster og byggeriets gennemførelse var egnet til at identificere det økonomiske mest fordelagtige bud. Men kriterierne, organisationsplan for opgave og kvalitetsstyring af opgaven, var ikke egnet til at identificere det økonomiske mest fordelagtige bud, da der under prækvalificeringen skulle gives oplysninger om økonomisk, finansiel og teknisk kapacitet, herunder tilbudsgiverens generelle kvalitetssikringssystem. Disse kriterier kommer derfor til at fremstå som udvælgelseskriterier. Derfor:

Påstanden tages delvist til følge. Tages til følge på kriterierne: Organisationsplan for opgave og kvalitetsstyring af opgaven.

Påstand 9. Bygherren har handlet i strid med ligebehandlingsprincippet ved ikke at anvende alle i udbudsbetingelserne nævnte tildelingskriterier men kun vurderet på underkriteriet pris.

Under henvisning til det nævnte i påstand 8 har Klagenævnet ikke taget stilling til påstand 9.

Påstand 10. Klagenævnet skal annullere beslutningen om at indgå kontrakt med Hoffmann/Boskalis. Som anført i påstand 1 burde bygherren have afvist Hoffmann/Boskalis' tilbud. Derfor:

Påstand er taget til følge.

Påstand 1, 2, 3, 8 og 10 er taget til følge. Derfor er bygherren pligtig til at betale sagsomkostninger for klageren, og klagegebyret er tillige tilbagebetalt til klageren.

Efterfølgende har Per Aarsleff A/S i Klagenævnet for Udbud krævet erstatning af Amager Strandpark I/S med følgende to påstande:

Påstand 11. Bygherren skal betale mistet dækningsbidrag, lønudgifter til 2 medarbejdere, udgifter til behandling af klagesagen, advokat i forbindelse med klagesagen og procesrenter i alt 20 mill. d.kr.

Påstand 12. (subsidiær i forhold til påstand 11) Bygherren skal betale et beløb mindre end 20 mill. d.kr.

Det, at en bygherre overtræder en forskrift i EU-udbudsregler, indebærer ikke, at bygherren automatisk er erstatningspligtig. Bygherren er kun erstatningsansvarlig, hvis overtrædelsen ifølge dansk rets almindelige erstatningsregler ville have været erstatningspligtig. Da bygherren i påstand 1 har gjort sig skyldig i en teknisk-juridisk fejl, og derved ikke har sikret sig at Hoffmann/Boskalis ikke havde opnåede en økonomisk fordel i forhold til klageren, har bygherren handlet ansvarspådragende i forhold til klageren. Derfor:

Bygherren skal betale erstatning for mistet dækningsbidrag på 5 mill. d.kr. På baggrund af erstatning for tabt dækningsbidrag er der ikke grundlag for at give erstatning for lønudgifter. Desuden fastsætter Klagenævnet ved de 2 kendelser beløb til dækning af klagerens omkostninger ved klagesagens behandling, derfor er der ikke grundlag for yderligere at give erstatning for udgifter til behandling af klagesagen og til advokat i forbindelse med klagesagen og procesrenter.

I alt betales der 5 mill. d.kr. med procesrenter og bygherren betaler yderligere sagsomkostninger.

Efterfølgende har bygherren Amager Strandpark I/S anket sagen til Østre Landsret.

Landsretten mener, at en beregning af en pris for vinterforanstaltninger er en sædvanlig byggeøkonomisk beregning, som alle involverede kunne prissætte. Desuden var forbeholdet ikke så uklart eller usikkert, at det gav risiko for at Hoffmann/Boskalis havde opnåede en økonomisk fordel i forhold til klageren. Derfor er det ikke et grundlæggende element eller et væsentligt forbehold. Heller ikke indeksreguleringen eller forurennet jord kunne anses for at angå grundlæggende elementer eller værende væsentlig, og bygherrens prissætning af disse er fundet i orden. Derfor:

Bygherren blev frifundet.

Forbehold kan give problemer

Denne sag viser, at det at tage forbehold i et tilbud kan give problemer. Bygherren har i denne sag tillige i udbudsbetingelserne besluttet, at forbehold der er væsentlige vil blive erklæret ukonditionsmæssige, og at det er bygherren alene der afgør, om der er et forbehold, og om det er væsentligt. Der er i betingelserne ikke nævnt noget konkret om, hvad der er væsentlige forbehold, dog henstilles de bydende til at overveje nøje, hvorvidt der skal tages et forbehold.

Påstand 1. Ifølge Klagenævnet er ligebehandlingsprincippet overtrådt ved at acceptere Danske Entreprenørers Standartforbehold vedrørende vinterforanstaltninger i denne sag. Begrundelsen er, at denne sag er så komplicerede med hensyn til følgevirkninger af vinter, at ingen med rimelighed kan gennemskue, hvad der måske kan komme af udgifter. Derfor vedrører forbeholdet grundlæggende elementer, og udgifterne kan ikke med sikkerhed fastsættes. Problemet er, at Østre Landsret har modsat holdning. De har holdningen, at prissætning af vinterforanstaltninger er sædvane og derfor kan foretages af alle, hvoraf følger at prissætningen kan foretages med sikkerhed og derfor ikke vedrører grundlæggende elementer og ikke er et væsentligt forbehold.

Påstand 2. Samme begrundelser fra både Klagenævnet og Østre Landsret og med samme modsatrettede holdninger som i påstand 1.

Påstand 3. Samme begrundelser fra både Klagenævnet og Østre Landsret og med samme modsatrettet holdninger som i påstand 1.

Påstand 4. Bygherren har handlet i henhold til udbudsreglerne. Et forbehold vedrørende indeksregulering, godtgørelse for udgiftsforøgelse og godtgørelse for ekstraordinære prisstigninger kan prissættes og er ikke vedrørende grundlæggende elementer. Denne tolkning er Klagenævnet og Østre Landsret enige om, men klager mener ikke, at forbeholdet med sikkerhed kan fastsættes.

Påstand 5. Bygherren har handlet i henhold til udbudsreglerne. Forbeholdet er ifølge Klagenævnet og Østre Landsret ikke væsentlig i henhold til udbudsbetingelserne, men igen er klager af modsat opfattelse.

Påstand 6. Bygherren har handlet i henhold til udbudsreglerne. Prissætningen er ifølge Klagenævnet og Østre Landsret foretaget korrekt og saglig. Klager er af modsat opfattelse.

Påstand 7. Bygherren har handlet i henhold til udbudsreglerne. Bygherren har ikke, som klager hævder, forhandlet med vinderen inden beslutning om kontrakt og ej heller om prissætningen af forbeholdet. Bygherren har forhandlet efter at beslutningen om kontrakt er truffet og kun om hvorvidt forbeholdet skulle være gældende eller ej og ikke om prisen på forbeholdet. Det bygherren har foretaget sig er fuldt lovligt.

Påstand 8. Bygherren har handlet delvis i strid med udbudsreglerne. Det er ikke tilladt at bruge tildelingskriterier, som også eller delvis er brugt som udvælgelseskriterier. To af kriterierne er brugt delvis ved udvælgelsen og kan derfor ikke bruges igen. Desuden skal kriterier, der bruges til udvælgelsen, være kriterier, der vedrører tilbuddet konkret, hvorimod udvælgelseskriterier er noget, der vedrører det pågældende firma.

Påstand 9. Klagenævnet har ikke taget stilling med henvisning til kendelsen i klage 8.

Påstand 10. Klagenævnet har annulleret beslutningen om kontrakt som følge af kendelsen i påstand 1. Modsæt har Østre Landsret omstødt denne kendelse som følge af deres kendelse vedrørende påstand 1.

Påstand 11 og 12. Klager har opstillet store krav om erstatning som et ønske i påstand 11, men nævner at mindre beløb kan accepteres i påstand 12. Klagenævnet tilkender klager en erstatning på et mindre beløb end ønsket. Klager har ifølge sagen udarbejdet en liste med begrundelser for de enkelte beløb, hvordan klagenævnet kommer frem til deres mindre beløb fremgår ikke af sagen. Erstatningen kommer dog ikke til betaling, da Østre Landsret omstøber kendelse som nævnt under påstand 1.

Kunne sagen have været undgået?

Denne sag viser, at det at tage forbehold og acceptere forbehold kan give problemer. I en sag som denne, hvor Klagenævnet for Udbud har en opfattelse af, hvad der er tilladt, og Østre Landsret er af modsat opfattelse, er det ikke let at være bygherre.

Forbehold kan ifølge udbudsreglerne tages under forudsætning af, at de ikke strider mod grundlæggende elementer, og at de kan prissættes korrekt og sagligt. Der er bare ingen, der definerer, hvad korrekt og sagligt er, og denne sag viser, at Klagenævnet og Østre Landsret ikke er enige i definitionen.

Påstand 1 kunne have været undgået ved enten i udbudsbetingelserne at have skrevet at forbehold ikke kunne accepteres, eller i udbudsbetingelserne at have defineret entydigt hvilke forbehold, der kunne accepteres. I udbudsbetingelserne har bygherren beskrevet, at forbehold, der er væsentlige, vil blive erklæret ukonditionsmæssige, og at det er bygherren alene, der afgør, om der er et forbehold, og om det er væsentligt. Der er ikke nogen definition på, hvad et væsentligt forbehold er, så det er alene op til de bydende at tolke dette.

En fair handling fra bygherren ville have været at konkretisere, hvad bygherren mener, er et væsentligt forbehold, men sagen viser, at det måske ikke er nok, da Klagenævnet og Landsretten ikke er enig.

En anden ting, der bør til diskussion i denne sag, er Klagenævnets og Landsrettens forskelligheder. Udbudsreglerne siger klart, at et forbehold kan tages under forudsætning af, at de ikke strider mod grundlæggende elementer, og at de kan prissættes korrekt og sagligt. I denne sag er der tale om forbehold for vinterforanstaltninger på et meget kompliceret stykke anlægsarbejde. Ingen har endnu kunnet forudsige vejret med sikkerhed, hvilket indebærer, at de fleste entreprenører kun vil give en fast pris på noget, som man har en rimelig chance for at kunne prissætte med en mindre risikomargen. I lige præcis denne sag beder bygherren de bydende om at påtage sig risikoen for et stort udsving i arbejde, som ingen med rimelighed kan forudsige – hvilket sikkert også er grunden til, at bygherren ønsker den risiko væk fra sig selv. Set i det lys har Klagenævnet ret i deres kendelse, og frygten er, at kendelsen fra Landsretten er givet af en person, som måske ikke er anlægssagkyndig og derfor tolker som ved et mindre byggeri på en mark, hvor konsekvenserne på at overtage risikoen for vinterforanstaltninger er til at overskue.

Påstand 2 kunne have været undgået ved enten i udbudsbetingelserne at have skrevet at forbehold ikke kunne accepteres, eller i udbudsbetingelserne at have defineret entydigt hvilke forbehold, der kunne accepteres. Igen er problemet, at bygherren ikke har defineret, hvad et væsentligt forbehold er.

Påstand 3 kunne have været undgået ved enten i udbudsbetingelserne at have skrevet, at forbehold ikke kunne accepteres, eller at bygherren havde udarbejdet en vinterliste med

enhedspriser, som kunne være den, de bydende konkurrerede på. En ulempe for bygherren er dog, at ved denne løsning er det bygherren, der står med risikoen for størrelsen af slutbeløbet. Men det ville være en fair behandling af de bydende.

Påstand 4 kunne også have været undgået ved enten i udbudsbetingelserne at have skrevet at forbehold ikke kunne accepteres, eller i udbudsbetingelserne at have defineret entydigt hvilke forbehold, der kunne accepteres. Her har både Klagenævnet og Landsretten dog tolket, at disse forbehold er i orden. Spørgsmålet er her, hvorfor disse forbehold skønnes i orden. Et forbehold for f.eks. ekstraordinære pristigninger tages normalt, fordi de ikke kendes og dermed ikke kan prissættes.

Påstand 5 kunne have været undgået ved enten i udbudsbetingelserne at have skrevet at forbehold ikke kunne accepteres, eller i udbudsbetingelserne at have defineret entydigt, hvornår et forbehold er væsentlig.

Påstand 6 kunne have været undgået med samme begrundelse som påstand 4.

Påstand 7 kunne have været undgået ved at informere de bydende noget bedre. Klager troede, at der var forhandlet inden beslutning om kontrakt, men fakta var, at der først blev forhandlet efter beslutning om kontrakt, hvilket er lovligt. Havde bygherren løbende informerede alle de bydende om forløbet, indtil kontrakten var skrevet, var denne misforståelse måske ikke opstået.

Påstand 8 kunne have været undgået ved at bygherren havde kendt udbudsreglerne noget bedre. Der er brugt kriterier ved udvælgelsen, som igen delvis er brugt ved tildelingen. Der er ikke lovligt. Et kriterium må kun bruges en gang, og de kriterier, som bruges ved tildelingen, skal være noget, der specifikt har med tilbuddet at gøre. Det har de alle 4, både hovedtidsplan særligt med hensyn til forholdene for badegæster, organisationsplan for opgave, byggeriets gennemførelse og kvalitetsstyring af opgaven, da de er sagsspecifikke. Problemet er, at den generelle organisation og det generelle kvalitetssikringssystem for virksomheden var kriterier ved udvælgelsen, hvorfor de her kommer til at fremstå som genbrug.

Påstand 9 kunne have været undgået ved at bygherren havde kendt udbudsreglerne noget bedre. Klagenævnet har ikke taget stilling til denne påstand på grund af kendelsen i påstand 8, men fakta er, at alle kriterier, der er nævnt i udbudsbetingelserne, skal der måles på, og de bydende skal oplyses om, hvordan de er vurderet.

Påstand 10 kunne have været undgået ved at påstand 1, 2, 3, 4, 5 og 6 havde været undgået.

Påstand 11 er en følge af de foregående og kunne derfor have været undgået ved at undgå disse.

Påstand 12 er igen en følge af de foregående og kunne derfor have været undgået ved at undgå disse.

Vigtige ting til læring

Det letteste for en bygherre vil være ikke at acceptere forbehold. Ved denne fremgangsmåde undgår bygherren at skulle tolke, hvorvidt et forbehold er mod grundlæggende elementer, og hvorvidt et forbehold kan prissættes korrekt og sagligt. Fakta ved denne fremgangsmåde er dog, at bygherren er nødt til at udføre et stort forarbejde, hvor det bliver defineret, hvad der rent faktisk ønskes beskrevet på en måde, således at de bydende entydig kan prissættes dette. Alternativt er det entreprenøren, der skønner, hvad der er med i f.eks. vinterforanstaltninger. Det kan medføre, at bygherren enten kommer til at betale forholdsmæssigt meget for et stykke arbejde, eller at entreprenøren sætter penge til. Ingen af delene kan have interesse for en bygherre.

Et andet problem for bygherren ved denne fremgangsmåde er, at risici ved udefinerbare entrepriser ikke kan overdrages til entreprenøren, men ligger ved bygherren selv. F.eks. kan vinterforanstaltninger handles på enhedspriser, i stedet for en fast pris på noget ingen kender med sikkerhed.

En anden måde er at definere hvilke forbehold, der kan godtages. Opmærksomheden henledes her på, at de valgte forbehold, som kan godtages, ikke må stride mod udbudsreglerne. Det vil sige at forbeholdene ikke må stride mod grundlæggende elementer, og at de skal kunne prissættes korrekt og saglig. En del sager har vist, at forbehold mod en tidsplan altid strider mod grundlæggende elementer. Ovennævnte sag viser, at det kan være ganske svært at bedømme, hvornår et forbehold strider mod grundlæggende elementer, og hvornår det kan prissættes korrekt og saglig.

Bilag 4.3

Case 1: Varmeværk i Skørping. Udvælgelse og tildeling i praksis.

Denne case er et eksempel på, hvordan udvælgelse og tildeling kan finde sted i praksis vel at mærke med et resultat, hvor både bygherren, rådgiverne og de udførende har haft et forløb, som alle er tilfredse med. (Skørping Varmeværk, 2009)

Begrundelse for valg af case

Denne case er udvalgt med den begrundelse, at processen i forløbet fra ide til færdigt byggeri er forløbet til både bygherrens, rådgivernes og de udførendes fulde tilfredshed (Skørping Varmeværk, 2009). Efter samtaler med de involverede parter har alle givet udtryk for, at forløbet har været godt både med hensyn til økonomi, kvalitet og tid. Dog var der en minimal overskridelse af tidsplanen til slut, som ingen betydning havde. Samarbejdet er ifølge alle parter forløbet på en måde, således at uoverensstemmelser er løst på en mindelig måde gennem diskussioner, og kompromiser er fundet således, at alle kunne leve med resultatet.

Byggesagen er afsluttet, og varmeværket er i drift. Bygningen fungerer efter hensigten, og alle involverede parter giver ved henvendelse stadig udtryk for tilfredshed (Skørping Varmeværk, 2009).

Casen er begrænset ved, at alle fravalgte i forløbet ikke er blevet hørt med hensyn til deres synspunkter om procesforløbet. Begrundelsen for dette fravalg er, at p.t. er der ingen, der har klaget til Klagenævnet for Udbud. Det tolkes, som at fravalgte skønner, at processen er forløbet i henhold til reglerne. Desuden er der fravalgte, der ikke selv er klar over, at virksomheden var i spil på denne opgave (Forklaring følger under Udbudsforløb i casen).

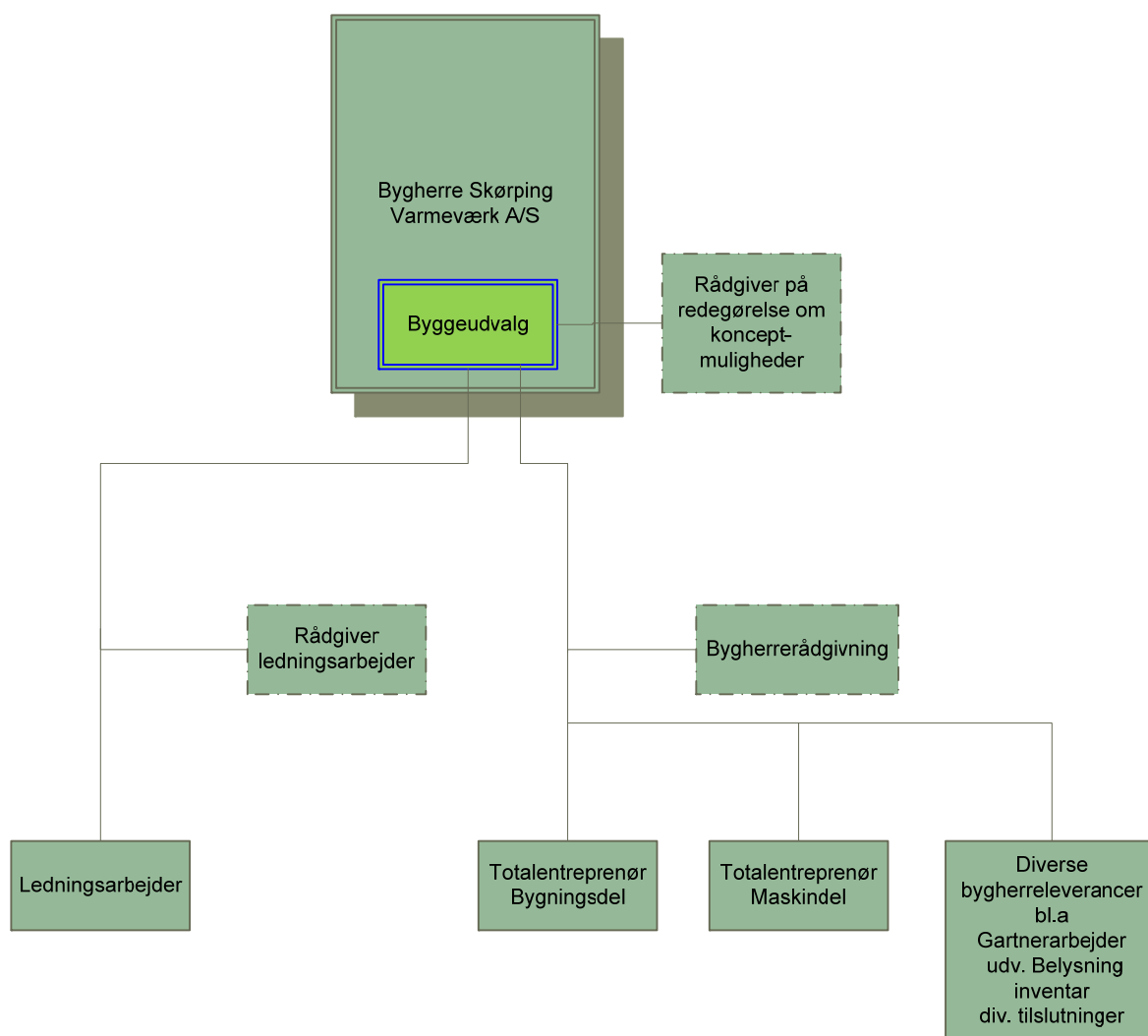
Casen er undersøgt på den måde, at kontraktforhandlingerne på entreprisedelen i 2007 blev fulgt undervejs. Under dette forløb blev der talt med bygherren, rådgiverne og de udførende. Efterfølgende er materiale lagt på Skørping Varmeværks hjemmeside (Skørping Varmeværk, 2009) vedrørende sagsforløbet blevet gennemgået, og bygherren, rådgiverne og de udførende er kontaktet for at afklare tilfredsheden, efter at byggeriet er afsluttet.

Casen er gået igennem og fulgt for at kunne beskrive det faktiske forløb i byggesagen med henblik på at afklare, hvilke tanker parterne: bygherren, den valgte rådgiver, den valgte maskinentreprenør og den valgte bygningsentreprenør har gjort sig undervejs og hvilke valg, der er gjort. Til slut afklares, om direktiverne er overholdt, hvis sagen skulle have været kørt i dag.

Udbudsforløb i casen

Sagen er startet med en bygherre, der har haft et behov for et nyt varmekværk i Skørping. Sagen bestod af en rådgiverdel, en maskindel og en bygningsdel. Ønsket fra bygherren var at gennemføre en sag i en partnering eller under partneringlignende forhold. (Skørping Varmekværk, 2009)

Kontrakt organisation for nyt varmekværk i Skørping med Skørping Varmekværk A/S som bygherre:



Med hensyn til mulighederne for udvælgelse og tildeling forholder det sig således, at Skørping Varmekværk er en selvejende institution, som ikke på nogen måde modtager offentlig støtte og heller ikke offentlig garantistillelse eller lign. Og det er på den måde ikke underlagt den danske tilbudslovgivning. Varmekværket har eksklusivlignende rettigheder, da mange af varmetagerne har en tinglyst tilslutningspligt, og i forbindelse med opførelsen af varmekværket blev der givet en

kommunegaranti for kreditforeningslånet på anlægsudgifter. Dette medfører, at EU's Forsyningsdirektiv som udgangspunkt skal tages i betragtning.

EU's Forsyningsvirksomhedsdirektiv (nr. 2004/17/EF) skelner mellem "Varekøb og tjenesteydelser" (tærskelværdi ca. 3 mill. kr.) og "Bygge- og anlægsarbejder" (tærskelværdi ca. 38 mill. kr.). Bygherren forventede ikke at nå tærskelværdierne hverken på bygge- og anlægssiden eller på tjenesteydelser (rådgiverne). På de to punkter var man derfor frit stillet i henhold til direktivets retningslinjer. Med hensyn til varekøb forholdt det sig anderledes. Her var der tale om indkøb af store komponenter som kedler, pumper, tanke m.v., hvilket bevirkede et forventet udgiftsniveau på langt over tærskelværdien, hvorved direktivet derfor ville være gældende.

Rådgiverdelen - udbudsforløb

Bygherren vælger i første omgang at lade udarbejde en redegørelse omhandlende ønsker og krav til det nye værk. Redegørelsen omhandler forskellige mulige anlægskoncepter bl.a. træflisfyr, halmfyr, træpiller, solvarme, biogas, naturgas, bioolie og vindmøller samt anbefalinger af mulige løsninger (Bilag A3). Denne redegørelse bliver udarbejdet af en lokal rådgiver, som bestyrelsen har tillid til. Denne rådgiver har tillige erfaring på området og får derfor denne opgave tildelt uden konkurrence.

Efterfølgende udvælges 4 rådgivere uden en egentlig prækvalifikation. De 4 rådgivere er valgt udelukkende af værkets bestyrelse og ud fra ønsker om:

- En rådgiver man har tillid til.
- En rådgiver der kan dokumentere erfaring med varmekæder.
- En rådgiver der ønsker at arbejde under partneringslignende forhold.
- En rådgiver der kan organisere sig med kvalificeret bemanning enten internt i virksomheden eller sammen med andre.

Den ene rådgiver var bygherrens husrådgiver i forvejen på tidligere ledningsarbejder, den anden var en lokal rådgiver med erfaring inden for varmekæder, og de to sidste var rådgivere, der henvendte sig til bygherren, fordi de havde hørt, at et nyt varmekær skulle opføres. Hvorvidt de 4 rådgivere kunne leve op til de ønskede krav var baseret på oplysninger rekvireret gennem en korrespondance med hver enkelt rådgiver og på et skøn fra bestyrelsen.

For at lave en egentlig tildeling af rådgiveropgaven blev de 4 rådgivere hver indkaldt til en 1 times samtale med bestyrelsen. Inden samtalen havde alle 4 virksomheder modtaget et indkaldelsesbrev (Bilag B3). Heri var der med udgangspunkt i den før omtalte redegørelse (Bilag A3) præciseret nog-

le områder, som bestyrelsen ønskede belyst til samtalen. Nogle af områderne var ønsket belyst på skrift andre mundtligt.

Følgende områder var som udgangspunkt ønsket belyst på skrift. Hver rådgiver afleverede svarene til mødet og havde her samtidig mulighed for uddybning og præcisering:

(Del af bilag B3) Hvorledes de fire firmaer foreslår at tilrettelægge og organisere rådgivnings- og udførelsesprocesserne, herunder inddeling i hovedaktiviteter sammenbundet i en overordnet procesplan med tilhørende navngiven bemandingsplan. Dette indbefatter naturligt også anbefalet udbudsform i forhold til udførende parter

- *Hvilke overvejelser om forskellige scenarier (specielt omkring pris- og afgiftsudvikling på energikilder samt eventuelle centraliseringstendenser af varmegværker) finder I relevante at inddrage i forbindelse med nærmere vurdering/sammenligning af de forskellige anlægskoncepter?*
- *Finder I, at flisfyrings-delen er altovervejende uafhængig af øvrigt tilvalg i det samlede endelige anlægskoncept, eller kan tilvalg påvirke udformning og evt. hensigtsmæssig placering af flisfyrings-delen?*
- *Finder I, at den nuværende planlagte placering i Skørping Nord er hensigtsmæssig uanset endelig valg af anlægskoncept?*
- *Hvorledes vil I anbefale at sikre en god æstetisk kvalitet af det nye værk?*
- *Hvilke eksisterende (relevante) værker bør vi besøge forud for endelig stillingtagen til anlægskoncept?*
- *Finder I, at vi med fordel skal inddrage "Partnering" og "Lean Construction" principper i forbindelse med udvikling og realisering af nyt varmegværk?*
- *Finder I det hensigtsmæssigt at indgå i et samarbejde med andre af de rådgivere, som deltager i samtalerne d. 31. maj omkring vores projekt, eller mener I, at opgaven bedst løses af jeres firma alene?*
- *Hvilke timelønninger (relateret til de udvalgte medarbejdere) forventer I at kunne fakturere i forbindelse med rådgivningsydelserne? Kan I give et meget groft overslag på de samlede forventede rådgiveromkostninger (afhængig af anlægskoncept, udbudsform mm naturligvis)?*

Efter endte samtaler og et møde med bestyrelsen og driftspersonalet vedtog bestyrelsen, at hoveddelen af rådgivningen skulle udføres af lokalrådgiveren, som havde udarbejdet redegørelsen

vedrørende varmekædet (Bilag A3). Rådgivningen af vedligehold og udvidelse af ledningsnettet skulle udføres af en af de andre rådgivere. Lokalrådgiveren kunne i øvrigt selv vurdere, hvorvidt de ønskede underrådgivere. Beslutningen blev meddelt alle 4 rådgivere via en mail. (Bilag C3)

Maskindelen - udbudsforløb

Maskindelens udbud blev gennemført i henhold til Forsyningsvirksomhedsdirektivets udbud med forhandling. Det vil sige i første omgang blev udbuddet gennemført som en almindelig prækvalifikation. En opfordring til prækvalifikation blev offentliggjort i EU-tidende. Udvælgelseskriteriet var, at firmaet skulle godtgøre, at det var egnet til at udføre arbejdet. Der var henvendelse fra 3 virksomheder, som alle havde vedlagt referencer fra tidligere lignende opgaver. Alle 3 virksomheder blev af bygherren skønnet egnet til at udføre opgaven.

Efter prækvalifikationen blev de 3 virksomheder bedt om at give bud med forhandling.

Til dette bud var der udarbejdet "Skørping Varmekær maskinentreprisen – Betingelser og arbejdsbeskrivelse". Denne entreprisebeskrivelse indeholder både særlige betingelser og en arbejdsbeskrivelse. De særlige betingelser indeholder bl.a. tildelingskriterierne.

På maskindelen var valgt følgende 4 kriterier:

1. Totaløkonomi – vægtet med 50%
2. Driftssikkerhed – vægtet med 20%
3. Enkel vedligeholdelse – vægtet med 20%
4. Leverandørens opbygning af serviceorganisation – vægtet med 10%

Efter forhandlinger og uddybninger af de tre bud, blev en endelig vinder fundet. Resultatet fremkom ved en 10 sider vurdering fra rådgiveren, hvor hvert enkelt punkt gennemgås. Firmaerne sammenlignes og vægtes i forhold til hinanden på hvert punkt. En sammenfatning af vurderingen blev udarbejdet og er udsendt til både det vindende firma og de to, som ikke fik arbejdet (Bilag D3). Med det vindende firma blev kontraktforhandlingerne gennemført.

Bygningsdelen - udbudsforløb

Bygningsdelen blev ikke udbudt på normalvis. Fem entreprenører, som bygherren i samråd i bestyrelsen, med driftspersonalet og den valgte rådgiver fandt egnede til at kunne udføre opgaven, blev oplistet i den rækkefølge, i hvilken bygherren fandt dem mest egnet til at udføre opgaven – nr. 1 var den entreprenør, der havde 1. prioritet som samarbejdspartner.

Kriterierne for at komme på listen var:

1. Kendt af en fra udvælgelsesgruppen i forvejen
2. Et godt omdømme med hensyn til kvalitet
3. Et godt omdømme med hensyn til samarbejde
4. Kendt for at arbejde for en "win-win situation"
5. Etableret inden for et rimeligt nærområde

De fem entreprenører på listen blev i udvælgelsesgruppen vægtet både i forhold til hinanden og i forhold til de fem kriterier, der fungerede som både udvælgelses- og tildelingskriterier. Proceduren forløb således, at gruppen diskuterede sig frem til en prioriteret liste, som gruppen var enig om. Ingen af de fem entreprenører blev under udvælgelsen kontaktet. Ingen af dem kontaktede selv bygherren for at byde ind på opgave. Således var ingen af de fem entreprenører bekendt med at de stod på listen.

Forhandlinger om kontrakt blev startet med nr. 1 på den prioriterede liste. Efter korte forhandlinger sprang denne entreprenør fra med begrundelsen, at virksomheden havde for mange ordrer inde og derfor måtte vælge denne opgave fra.

Forhandlinger blev indledt med nr. 2 på listen. Med denne entreprenør blev forhandlingerne ført til ende og udmundede i en kontrakt og efterfølgende udførelse af opgaven.

De sidste tre på listen blev ikke kontaktet. De er derfor ikke bekendt med, at de har været i spil til den pågældende opgave.

Konklusion

Varmeværket er i dag bygget og i drift. Derfor er det muligt at konkludere på hele forløbet af udbuddet og resultatet heraf. Casen er afgrænset til at se på de parter, der har været involveret i selve projektet og ikke på dem, der er sorteret fra under udvælgelsen og under tildelingen.

Hos bygherren, her tænkes både på værkets bestyrelse (oplyst af næstformanden) og driftspersonale (oplyst af varmemester), er der en bred enighed om, at både udbudsforløbet, opførelsesperioden og efterfølgende driftsperiode er forløbet til alles tilfredshed. Nogle enkelte har dog den opfattelse, at specielt udbudsperioden kunne have været mindre bureaukratisk.

Rådgiveren har givet udtryk for at have været glad for processen. Der har været et godt og positivt samarbejde, både med bygherren og de øvrige aktører.

Maskinfirmaet giver ligeledes udtryk for, at byggeforløbet fra start til slut har været en god proces. Der har været en god stemning de forskellige parter imellem, processen er foregået med få gnidninger, og slutresultatet er til fordel for både bygherren og de udførende.

Entreprenøren har som de øvrige aktører givet udtryk for, at hele processen har været meget positiv. Entreprenøren har oplyst, at alle har forsøgt at hjælpe alle, således at slutresultatet er blevet en "win-win situation", som kun kan anbefales til andre projekter.

Set med alle aktørernes øjne burde byggesagen være et godt eksempel på, hvordan en byggesag bør køres fra udbud til drift. Et er en god og positiv proces, men hvilke faktorer har spillet ind og været medvirkende til resultatet af processen.

En af faktorerne, der kan spille ind, er valget af udvælgelses- og tildelingskriterier. Den danske byggebranche bruger meget tit firmareferencer og kompetencer som udvælgelseskriterier og prisen som et af tildelingskriterierne. Det giver måske umiddelbart kompetente aktører og en rigtig pris, men ikke nødvendigvis aktører, der kan samarbejde. Skal der være en sikkerhed for et godt samarbejde, er kravet, som brugt på Skørping Varmeværk, at der bl.a. tildeles efter både faglige og personlige kompetencer, der passer ind med både bygherren og de øvrige aktører.

Personlige egenskaber hos bygherren og aktørerne spiller en meget vigtig rolle for et godt samarbejde. Mennesker er forskellige, og dermed er to bygherrer ikke ens. Skal det optimale samarbejde opnås, er det vigtigt, at et projektteam sammensættes, således at de personlige egenskaber og kompetencer hos den enkelte person passer sammen med og supplerer de egenskaber og kompetencer, der findes resten af teamet. (Ussing, L. Faber, 2008)

En anden faktor, som spiller en rolle, er, hvordan uddannelsen er hos de enkelte personer i et projekt. Skal en person levere et optimalt stykke arbejde, er det vigtigt, at personen er faglig kompetent og ved, hvad opgaven drejer sig om. Ved studier af arbejdsoperationer viser det sig, at effektiviteten hos en person stiger efter et vist antal gentagelser/oplæring (Anlægsteknikforeningen i DK, 2007). Dermed er risikoen for at lave fejl mindre, des større rutine/oplæring en person har.

Samarbejde i et projektteam er også vigtigt. Skal der leveres en optimal proces med hensyn til tid, økonomi og kvalitet, så skal de enkelte individer arbejde for en "win-win situation" og ikke suboptimere (Ussing, L. Faber, 2008). Skal det lykkes, skal personsammensætningen være rigtig, således at de involverede samarbejder og ikke modarbejder eller slås.

En sidste faktor der spiller en rolle på resultatet af en byggeproces, er bygherrens og aktørernes økonomisk formåen. Enhver bygherre ønsker som udgangspunkt et godt resultat både med hensyn til tid og kvalitet. Har bygherren en sund økonomi, er han måske mere villig til at betale for denne kvalitet og acceptere, at også de øvrige aktører får en god og sund økonomi ud af opgaven (Svendsen, G.T., 2008). Er de enkelte aktører i projektet presset økonomisk, er der en tendens til at der tænkes suboptimering med det resultat, at kvalitet og tid ikke bliver så optimal for det samlede projekt som ønsket fra starten (PLUS, 2008). Modsat hvis der er opgangstider og god økonomi, så diskuteres småfejl og små uoverensstemmelser ikke, de løses bare.

Er direktiverne overholdt?

Faktum er, at skulle byggeriet opføres i dag, så er der flere gældende lovgivninger, der skal vurderes. Det skal overvejes, hvilke lovgivninger der er gældende og dernæst i hvilke situationer, de skal bruges, og i hvilke situationer de kan fraviges.

Der er en EU lovgivning i form af Udbudsdirektivet 2004/18 og Forsyningsvirksomhedsdirektivet 2004/17. Dernæst er der en Tilbudslov, der er gældende i Danmark for offentlige bygherrer, denne er dog ikke gældende når EU direktiverne er gældende. Desuden har EU Kommissionen i 2006 offentliggjort Kommissionens Fortolkningsmeddelelse om den fællesskabsret, der finder anvendelse på tildelingen af kontrakter, som ikke eller kun delvist er omfattet af udbudsdirektiverne (2006/C 179/02). Er der tale om en privat bygherre, er denne frit stillet med hensyn til hvilke regler, der benyttes i en udbudssituation.

Udgangspunktet for Skørping Varmeværk er, at værket er en selvejende organisation, som ikke på nogen måde modtager offentlig støtte. Derfor gælder den danske tilbudslov ikke. På den pågældende sag valgte bygherren at modtage en kommunegaranti på kreditforeningslånet. I en sådan situation vil bygherren i dag blive betragtet som en offentlig bygherre i henhold til tilbudsloven. Tilbudsloven er derfor alligevel gældende, hvis byggeriet overskrider tærskelværdierne på henholdsvis 3 mill. d.kr. eller 500.000 d.kr. for delarbejder. I denne sag er budgetterne for både rådgiverdelen, maskindelen og bygningsdelen over tærskelværdierne, hvorfor Tilbudsloven er gældende, med mindre EU direktiverne er gældende.

Tærskelværdierne for Udbudsdirektivet er betydelig større end de beløb, der opereres med i varmekværket, hvorfor konklusionen må være, at Udbudsdirektivet ikke er gældende.

Til varmekværket er der for et betydelige beløb indkøbt maskiner, som langt overskrider tærskelværdien i Forsyningsvirksomhedsdirektivet. Da varmekværket har eksklusivlignende rettigheder, og mange af varmetagerne har en tinglyst tilslutningspligt, må det konkluderes, at Forsyningsvirksomhedsdirektivet er gældende på maskindelen. Rådgiverdelen og bygningsdelen holder sig som sådan langt under tærskelværdierne, afhængig af hvordan delarbejder tolkes. To af kontrakterne ligger meget tæt på tærskelværdien for delarbejder på henholdsvis tjenesteydelser og bygningsdel.

Kommissionens Fortolkningsmeddelelse fra 2006 vil i dag være gældende på et byggeri at den type som varmekværket (Klagenævnet for Udbud, 2009). Det betyder i praksis, at på rådgiverdelen og bygningsdelen er Forsyningsvirksomhedsdirektivet ikke gældende umiddelbart, da beløbene er under tærskelværdierne, men Kommissionens Fortolkningsmeddelelse fra 2006 er gældende. Den kræver at en bygherre, selvom direktiverne ikke er gældende, alligevel overholder EF-traktatens regler og principper, hvilket vil sige, at der skal være frie varebevægelser, etableringsretten, fri udveksling af tjenesteydelser, ikke-forskelsbehandling og ligebehandling, gennemsigtighed, proportionalitet og gensidig anerkendelse.

Rådgiverdel – hvordan kan reglerne overholdes?

Den ene kontrakt på rådgiverdelen ligger over tærskelværdien for delarbejder (595.338 kr. pr. 1/1 2006). Afhængig af hvilke fagfolk der spørges til råds, er der delte meninger om, hvorvidt der er tale om et delarbejde eller ej. P.t. er der ikke kørt sager om dette emne ved Klagenævnet for Udbud, så spørgsmålet om, hvorvidt der er tale om et delarbejde eller ej, må forblive åbent. Er der tale om et delarbejde vil Forsyningsvirksomhedsdirektivet være gældende. Hvis ikke siger Kommissionens Fortolkningsmeddelelse (offentliggjort 1/8 2006): ”selv om direktiverne ikke er gældende, så skal, som ovenfor nævnt, en bygherre alligevel overholde EF-traktatens regler og principper”.

Måden, hvorpå bygherren har udvalgt rådgiverne, vil ikke i dag overholde gennemsigtighedsprincippet og ligebehandlingsprincippet. Skal dette være tilfældet, mangler der en egentlig prækvalifikation, og tillige må en rådgiver, der selv udarbejder udbudsbetingelserne til de bydende, ikke selv byde på den samme opgave, det vil blive tolket, som om rådgiveren har haft en konkurrencefordel i forhold til de øvrige (Klagenævnet for Udbud, 2008). Resultatet for både bygherren og de bydende kunne i denne sag have været det samme og tillige have overholdt regler, der er gældende i dag, hvis der var blevet opstillet de rigtige tildelingskriterier, og en anden rådgiver havde udarbejdet udbudsbetingelserne.

Tildelingen af rådgiverarbejdet overholder som forannævnt ikke gennemsigtighedsprincippet, som det tolkes i dag (Klagenævnet for Udbud, 2009). I udbudsbetingelserne er der opstillet en række emner, som til den indbudtes ”ansættelsessamtale” skal uddybes, men det fremgår ikke, hvordan de enkelte emner vægtes. Det er et krav, at vægtningen skal være kendt af de bydende. Bygherren har tillige valgt, at der under samtalen skal lægges vægt på at uddybe hvordan og med hvem (navngivne personer), virksomhederne ønsker at løse opgaven. Derved vælger bygherren at bruge bl.a. personlighed, personlige egenskaber og personlige kvalifikationer som tildelingskriterier. I juridiske kredse er der delte meninger om, hvorvidt disse kriterier kan udformes, således at de både er entydige og målbare, og dermed overholder gennemsigtighedsprincippet og ligebehandlingsprincippet. Der er p.t. ikke kørt sager ved Klagenævnet for Udbud der direkte omhandler udformning af tildelingskriterier i form af personlighed, personlige egenskaber og personlige kvalifikationer. Kriterier som arkitektur og æstetik er direkte nævnt i udbudsdirektiverne som mulige kriterier, og det må vurderes, at hvis den type af kriterier kan gøres målbare og entydige, så kan personlighed, personlige egenskaber og personlige kvalifikationer også.

Konklusionen på rådgiverdelen er, at der er anvendt en procedure, som alle involverede parter har været tilfredse med, men proceduren overholder ikke udbudsdirektivernes grundprincipper, som de tolkes i dag. Grundprincipperne kan overholdes ved at udarbejde betingelser, som ingen af de bydende har været involveret i på forhånd. Betingelserne skal tillige indeholde en vægtning af kriterier.

Maskindelen – hvordan kan reglerne overholdes?

Maskindelen er opgjort til en slutpris, der er langt over tærskelværdien for Forsyningsvirksomhedsdirektivets vareindkøb (3.140.406 kr. pr. 1/1 2006), derfor er direktivet gældende og ville også være gældende ved et udbud i dag.

Der er valgt at prækvalificere og forhandle med tre bydende, hvilket er i overensstemmelse med vejledende minimumskrav i direktivet. Udbudsbetingelser og arbejdsbeskrivelse inkl. tildelingskriterier med vægtning er udarbejdet således, at betingelserne fremstår entydige og gennemsigtige, hvilket betyder, at udbudsreglerne er fulgt og overholdt.

Bygningsdelen– hvordan kan reglerne overholdes?

Den ene kontrakt på bygge- og anlægsdelen (totalentreprisen på bygningen) udgør et slutbeløb over tærskelværdien for delarbejder (7.441.721 d.kr. pr. 1/1 2006). Som ved rådgiverdelen er der det tilsvarende problem at, afhængig af hvilke fagfolk, der spørges til råds, er der delte meninger om, hvorvidt der er tale om et delarbejde eller ej. P.t. er der ikke kørt sager om dette emne ved Klagenævnet for Udbud, så spørgsmålet om, hvorvidt der er tale om et delarbejde eller ej, må forblive åbent. Er der tale om et delarbejde, vil Forsyningsvirksomhedsdirektivet være gældende. Hvis ikke siger Kommissionens Fortolkningsmeddelelse (offentliggjort 1/8 2006): selv om direktiverne ikke er gældende, så skal, som ovenfor nævnt, en bygherre alligevel overholde EF-traktatens regler og principper, hvilket bl.a. er ligebehandling og gennemsigtighed.

Som proceduren er forløbet, har der ikke været en prækvalifikation. Det har heller ikke været offentliggjort i nogen form, at en entreprise var i udbud. Bygherren har som før nævnt udarbejdet en prioriteringsliste ud fra hvilken, opgaven blev tildelt. Udvalgelsesproceduren overholder ikke ligebehandlingsprincippet og ej heller gennemsigtighedsprincippet, som de tolkes i dag. Skal principperne overholdes, skal bygherren som minimum udfærdige en offentliggørelse af, at virksomheder til opgaven skal udvælges, det er nok i denne situation at offentliggøre dette på Varmeværkets hjemmeside eller i lokalpressen. Alternativet er en egentlig prækvalifikation.

Tildelingen af opgaven overholder heller ikke hverken ligebehandlingsprincippet eller gennemsigtighedsprincippet. Der er forhandlet med virksomhed nr. 1 først, og, da denne springer fra, forhandles der med virksomhed nr. 2 på listen. Eneste begrundelse for at forhandle med disse i den nævnte rækkefølge er, at det er de virksomheder, som bygherren helst ser udføre opgaven. Det er hverken ligebehandling eller gennemsigtighed i henhold til EU-traktaten. Skal principperne overholdes, skal der være opstillet nogle tildelingskriterier med vægtning. Efterfølgende kan bygherren indlede kontraktforhandling med den mest fordelagtige tilbudsgiver. Resultatet af at have fulgt en sådan procedure kunne have resulteret i det nuværende resultat, men EU-reglerne, som de tolkes i dag, ville have været fulgt.

Hvis bygherren ikke er et varmekærk med eksklusivlignende rettigheder, så er fremgangsmåden helt acceptabel, også det at bygherren vælger at bruge bl.a. personlighed, personlige egenskaber og personlige kvalifikationer som tildelingskriterier. For et varmekærk gælder Forsyningsvirksomhedsdirektivet. Er der som i denne sag kommunegaranti på lån, så er virksomheden at betragte som en offentlig bygherre, hvilket betyder, at også Udbudsdirektivet eller tilbudsloven er gældende (afhængig af tærskelværdierne). Er udbuddet under tærskelværdien er Kommissionens Fortolkningsmeddelelse stadig gældende, og grundprincipperne om ligebehandling og gennemsigtighed skal overholdes.

Tilbudsloven og EU-direktiverne i fremtiden

Skørping Varmekærk har gennemført en udbuds- og byggeproces, som alle involverede parter har været yderst tilfredse med. Byggeriet er gennemført til ca. aftalt tid, til den økonomi og kvalitet, som bygherren havde ønsket, og der var ikke konflikter undervejs, der ikke er løst i mindelighed. (Skørping Varmekærk, 2009) Maskindelen er udført således, at materialet til beskrivelse og udbud har et noget større omfang, end det er tilfældet på rådgiverdelen og bygningsdelen. Alle tre dele er kørt til alles tilfredshed, men udbuddet på maskindelen har efter oplysninger fra bygherren været betydelig mere ressourcekrævende end de to øvrige udbud. Spørgsmålet er, hvad der taler for og imod at udarbejde meget eller lidt materiale på skrift.

Hvis der er tale om en offentlig bygherre, eller en bygherre, der får offentlig støtte, er Udbudsdirektivet eller Tilbudsloven gældende. Er der tale om en virksomhed med eksklusivlignende rettigheder, er Forsyningsvirksomhedsdirektivet gældende, og er der tale om en privat bygherre, kan der handles helt efter egne ønsker, der er i dag ingen gældende regler.

EU reglerne er i 1993 udarbejdet for at styrke det offentlige og dermed samfundets interesse. Ønsket var dengang bl.a. at komme lokale aftaler til livs. Der var tale om aftaler, hvor der lokalt var tale om en, i lovens forstand, aktiv bestikkelse, der medfører, at andre bydende blev afholdt fra at byde. Ønsket var at sikre, at alle interesserede bydende fra alle EU-lande havde lige muligheder for at komme i betragtning ved bud. Dette skulle sikres med regler, der var entydige og gennemsigtige for alle, tillige skulle reglerne sikre en offentlig bygherre det bedste projekt til lavest mulig pris. (Klagenævnet for Udbud, 2009)

Hvordan de ønsker, som EU har haft i forbindelse med udformningen af EU-reglerne, kan opfyldes kan ikke umiddelbart besvares, men reglerne er et forsøg på at finde en løsning, der er forsvarlig for alle EU-lande. For nogle kan reglerne virke bureaukratiske og kontrollerende og for andre ganske moderate, afhængig af hvilke lande og landsdele en aktør i et projekt kommer fra. Inden for EU er der stor forskel på, hvor stor tillid vi som udgangspunkt har til vores medmennesker og dermed forskel på, hvordan moralen og etikken er hos personer, der deltager i et projekt (Svendsen, G.T., 2008). Ved en sådan forskel viser studier at des bedre velfærd i en befolkning, des større tillid har

et individ til andre, og des bedre etik og moral fremkommer (Svendsen, G.T., 2008). Da de nordiske lande har høj velfærd i forhold til resten af EU, kan det være forklaringen på, at en del af den danske byggebranche finder EU-reglerne bureaukratiske og kontrollerende.

EU-reglerne er et forsøg på at finde en fællesnævner for alle lande, vel at mærke en fællesnævner, som kan accepteres i alle lande. Reglerne er udformet i 1993 og revideret undervejs, men de enkelte landes økonomi og velfærd er også ændret en del til den gode side specielt for de dårligst stillede lande (Danmarks Statistik, 2005). Den oplysning, sammenholdt med en forventning om, at tilliden til samarbejdspartenerne dermed burde blive højere, og moralen og etikken burde højnes, bør medføre, at parterne ikke længere som udgangspunkt vil snyde hinanden, men i stedet vil forsøge at ende op i en "win-win situation". Fra den ene yderlighed til den anden er der lang vej, men det er en overvejelse værd, om der er noget i regelsættene, der kan og bør revideres.

På sigt kan det set med danske øjne være ønskeligt, at EU-direktiverne og Tilbudsloven fungerer godt og opfattes i samme brugbarhedsgruppe som bl.a. AB92. Det vil betyde, at en privat bygherre har fordel af at benytte sig af retningslinjerne, selv om de ikke umiddelbart er gældende.

Udgangspunktet for de fleste private bygherrer er som i den pågældende sag. Ønsket er det mest fordelagtige tilbud samt nogle samarbejdspartner, der ønskede en "win-win situation".

Disse ønsker kan godt opfyldes med EU-direktiverne og Tilbudsloven, som de er i dag, men det kan ikke opfyldes uden at give et ganske stort arbejde. Reglerne foreskriver, at bl.a. principperne gennemsigtighed, ikke-forskelsbehandling og ligebehandling skal overholdes. Det lyder umiddelbart fornuftigt og fungerer heldigvis også mange gange rigtig godt, men problemet opstår, når der pludselig er en part, der føler sig forbigået og klager. Ved en klage er det bygherren, der skal bevise, at principperne i henhold til EU-traktaten er overholdt. Den private bygherre står frit i sine valg hvilket medfører, at der ikke er noget at klage over, men den offentlige bygherre er bundet af reglerne, hvilket medfører at alle betingelser, beskrivelser og aftaler skal være på skrift og være kendt af alle bydende. I teorien kan aftaler være mundtlige, men det er bygherren, der har bevisbyrden ved en klage. I praksis betyder det, at når EU-direktiverne eller Tilbudsloven er gældende, så kan mundtlige aftaler ikke længere bruges. Antallet af klagesager ved Klagenævnet for udbud viser også, at flere og flere klager (Ussing, L.F., 2008), og i nogle af sagerne er der en indikation af, at sagen føres for at tjene penge på en eventuel fodfejl, en bygherre har begået, og ikke nødvendigvis fordi noget var urimeligt (Undersøgelse 2).

Med ovennævnte i tankerne er en bygherre, der er underlagt EU-traktaten, nødt til at overholde alle regler og kunne bevise, at reglerne er overholdt. Den mindste fodfejl kan resultere i en klagesag og en tabt sag med negativ økonomi til følge. For at undgå denne situation skal alt kommunikation foregå på skrift. Det skrevne bør gennemgås af både fagfolk og jurister for at sikre, at alt er skrevet i et korrekt sprog, der ikke kan mistolkes og tillige er juridisk korrekt.

Et sådan arbejde kræver betydelig større ressourcer, end dem Skørping Varmeværk har brugt på rådgiverdelen og bygningsdelen, hvor bygherren var af den opfattelse, at direktiverne ikke var gældende. De fleste bygherrer, der ønsker en "win-win situation", har også et ønske om at optimere processen. Derfor er en naturlig reaktion, at hver proces bliver vejlet i forhold til, om et stykke arbejde skaber værdi for projektet. Slutresultatet og processen kunne næppe have været bedre, end den er forløbet i praksis på Skørping Varmeværk. Derfor opstår spørgsmålet, hvorvidt det kan betale sig at udføre det store arbejde, det kræver at gardere sig mod eventuelle klager. Valget kan i stedet ved udvælgelsen være at bruge udvælgelseskriterier, der sikrer, at de bydende er virksomheder, som vægter en "win-win situation". Efterfølgende kan der udarbejdes et fornuftigt materiale efter det princip, at alle parterne tror det bedste om hinanden og derfor kan tale om eventuelle uklarheder, uden at de nødvendigvis ender ved klagenævnet. Det sidste forsøgsprojekt Tvedevej i Kolding i samarbejde med bl.a. Byggeriets Evaluerings Center viser, at et godt samarbejde på et projekt kan være altafgørende (Mortensen, S., 2008).

Der skal findes udvælgelseskriterier, der dækker de ønsker, bygherren har, men på samme tid skal kriterierne være entydige og målbare. De ønskede kriterier for at opnå en "win-win situation" er kriterier, der omhandler samarbejde. Det kan bl.a. være personlige egenskaber, kvalifikationer med hensyn til management og referencer fra projekter som f.eks. opførelsen af Skørping Varmeværk, som er forløbet til alles tilfredshed.

Næste step er at udarbejde ovennævnte kriterier, så de både er brugbare, entydige, målbare og at sikre ligebehandling og gennemsigtighed. Der er gjort mange forsøg på at udvælge de rigtige kriterier, men en del af sagerne ender i Klagenævnet for Udbud (Ussing, L.F., 2008). De førte sager ved klagenævnet viser, at det ikke er en let opgave, men et meget stort og omhyggeligt papirarbejde. Et af problemerne er, hvordan en bygherre entydigt og målbart definerer kriterier, som kan bruges til udvælgelse og tildeling af den entreprenør eller rådgiver, der opfylder de ønsker, som han har behov for at sætte for at kunne vælge den for ham rigtige samarbejdspartner.

Byggeriets nøgletal

En mulighed er at gøre brug af det, der i Danmark allerede er indført, udarbejdelse af nøgletal i byggeriet ved Byggeriets Evaluerings Center. Nøgletallene bruges bl.a. til at udvælge virksomheder, der ønsker at afgive tilbud på statslige og almene byggeopgaver, og er i dag et krav indført af Folketinget. Har man ikke nøgletal, kan man ikke blive udvalgt. For entreprenører trådte dette krav i kraft den 1. juli 2005 i det statslige byggeri, og fra 1. september 2008 gælder det også i det almene byggeri. For rådgivere træder kravet om fremvisning af nøgletal ved udvælgelse i kraft den 1. oktober 2009 i både statsligt og alment byggeri.

Et af nøgletallene i dag er kundetilfredshed. Det nøgletal kan f.eks. uddybes til også at omhandle samarbejde, antal tabte og vundne sager ved klagenævnet og voldgiftsnævnet, uddannelse af medarbejdere i management o.s.v.

Hvis disse nøgletal bliver uddybet omkring samarbejde og bliver noget, de fleste har, kan nøgletal pludselig blive interessante også for en privat bygherre. I stedet for at udarbejde store beskrivelser med risiko for fodfejl, så er et nøgletal meget entydig og målbart og står ikke til diskussion. Det kan beskrives meget kort og præcist.

Som det danske nøgletalssystem er udformet på nuværende tidspunkt, er det ikke brugbart til ovennævnte målinger. P.t. er det ikke muligt at se den enkelte entreprenørs eller rådgivers nøgletal og detaljerne i disse. En del af både rådgiverne og entreprenørerne mener ikke, at nuværende nøgletal giver et retvisende billede af faktiske forhold (Der er noget galt i DK, 2009). Subjektive tal, som bl.a. ønskes i en sag som Skørping Varmeværk, bliver der i dag slet ikke målt på. Disse problemer er dog noget, der arbejdes med hos Byggeriets Evaluerings Center, hvorfor det må formodes, at tallene bliver mere og mere brugbare og tillige accepteret af de målte virksomheder.

Det engelske system er længere fremme end det danske, her har der i længere tid været brugt nøgletal. I England er der efterhånden en bred accept af systemet, og det bruges i praksis. Dette system har dog også den mangel endnu, at nøgletal, som ønsket på varmekærket, ikke findes. Det engelske system har nøgletal, som går i den rigtige retning f.eks. medarbejderforhold, kvalifikationer og egenskaber, løn, medarbejder tilfredshed m.v. (KPIzone, 2009). En væsentlig forskel, som bør nævnes på det danske system og det engelske, er, at input i de danske nøgletal kommer fra bygherren og samarbejdspartner og er et krav fra regeringen, mens de engelske tal er en frivillig ordning, hvor virksomheden vurderer sig selv.

Der er foranledning til at tro, at mulighederne for at udforme et system på sigt til udvælgelse og tildeling er til stede. Der er mulighed for et system, der både opfylder kravene i den danske og europæiske lovgivning og tillige kan gøres effektivt, entydig og let målbart ved at udarbejde nøgletal på mere subjektive områder. Med sådanne nøgletal er der også en mulighed for at private bygherrer, der ellers ikke er underlagt regler, kan have et ønske om at bruge nøgletal ved en udvælgelse og/eller en tildeling.

Bilag 4.4

Case 2: Rensningsanlæg i Mariagerfjord Kommune. Udvalgelse og tildeling i praksis.

Mariagerfjord Spildevand A/S, som er 100 % ejet af Mariagerfjord Kommune, står for en udbygning af rensningsanlæggene i Mariagerfjord Kommune. I den forbindelse har kommunen valgt at bygge et helt nyt rensningsanlæg placeret uden for byerne. Da placeringen er på åben mark med masser af plads i afstand af max 10 km fra kommunens sommerhus- og turistområde er en ny ide fremkommet fra kommunen; også at bygge et Oplevelses- og miljølæringscenter i forbindelse med rensningsanlægget.

Selve byggeriet er et af de største, som kommunen har gennemført de seneste år. Hvordan anlægget skal udformes, og hvad det skal indeholde, er der ikke taget endelig stilling til på nuværende tidspunkt, det beror på videre tekniske undersøgelser.

Begrundelse for valg af case

Ideen med denne case var at gennemføre en form for aktionsforskning (Lewin, K. 1997). Ønsket var i praksis at afprøve, hvordan brug af udvælgelses- og tildelingskriterier i form af personlige egenskaber som samarbejde og kommunikation kunne benyttes, hvordan det ville fungere på en konkret byggesag, og hvordan de involverede parter ville reagere på den slags kriterier. Ved et eventuelt positivt resultat kan der som ved Hawthorne forsøgene (Fuglsang, L., Olsen, P. B., 2004) i fremtiden være mulighed for at sætte en meget lille handlingsændring i gang ved kommende udbud – men med en stor effekt for forløbet af den pågældende sag.

Den pågældende byggesag er valgt, fordi bygherren på forhånd havde ønsker om at anvende bl.a. personlige egenskaber som samarbejde og kommunikation som udvælgelses- og tildelingskriterier. Bygherren var meget i tvivl om, hvorvidt disse ønsker kunne opfyldes i praksis og hvorvidt det samtidig var muligt at overholde regler og lovgivning på området specielt med hensyn til at gøre kriterierne målbare og entydige.

Efter samtaler med bygherren blev aftalen, at byggesagen kunne benyttes som en slags forsøgsprojekt på udbud af bygherrerådgivningen med brug af bl.a. personlige egenskaber som et af tildelingskriterierne.

Sagen med udbud af bygherrerådgivningen er som udgangspunkt gennemført på normalvis, men undertegnede har siddet med på sidelinjen under hele forløbet og har haft stor mulighed for at påvirke selve udbuddet og beslutninger undervejs, men har ikke som sådan haft en direkte aktiv

rolle. De bydende har således ikke været vidende om at sagen blev brugt som en case, mens bygherren selv og dennes rådgiver i udbuddet har kunnet benytte sig af eksterne input.

Bygherrerådgivningen, som den er udbudt, skal udgøre hovedandelen i det forberedende arbejde til totalentreprisen og skal således medvirke i udbudsfasen og til at opstille kriterier til henholdsvis udvælgelsen og tildelingen af entreprisen omkring bygningen af selve rensningsanlægget og eventuelt et oplevelsescenter i totalentreprise.

Ved opstart af sagen var intet lagt fast fra bygherrens side, andet end at slutresultatet skulle være en totalentreprise på et rensningsanlæg, muligvis indeholdende et oplevelses- og miljølæringscenter. Kriterier for udvælgelse og tildeling, i første omgang for en bygherrerådgivning til totalentreprisen, var ikke endeligt fastlagt, udover at ønsket var at finde samarbejdsparter der personligt og samarbejdsomt matchede bygherregruppen på en måde, så et gnidningsfrit samarbejde kunne forløbe. Dette ønske vægtede højere end en lav pris, da der er tale om et forventet 5-årigt samarbejde mellem bygherrerådgiveren og folkene fra Mariagerfjord kommune.

Med det udgangspunkt blev der efter aftale med bygherren en mulighed for at afprøve valg af kriterierne, således at kriterier omhandlende personlige kompetencer kunne afprøves i praksis og undervejs tillige mulighed for at diskutere for og imod kriterier og eventuelt rette til løbende i processen. Der var også en mulighed for at vælge en procedure, som også fremover kan være brugbar for kommunen i kommende projekter.

Stadiet på sagen er dags dato, at udbud af bygherrerådgivningen er afsluttet til alle involveredes tilfredshed. Også de fravalgte har accepteret procedurerne. Enkelte af de fravalgte var i første omgang ikke tilfredse med resultatet, men efter samtaler og korrespondance med bygherren har de fravalgte accepteret resultatet. Efterfølgende har de ved henvendelse givet udtryk for, at kommunen har handlet fair og i overensstemmelse med reglerne.

I øjeblikket arbejder den valgte bygherrerådgiver med udbud til totalentreprisen, hvor også et af tildelingskriterierne vil blive personlige egenskaber hos nøglepersonerne.

Mulige udbudsformer

De første diskussioner gik på, hvordan et sådan byggeri kan og må udbydes. Bygherren var fra starten i tvivl om, hvordan et sådant byggeri må udbydes, og hvad der kunne være mest optimalt, afhængig af om det ender op med kun et rensningsanlæg eller både et rensningsanlæg og et oplevelsescenter.

I byggeriet er der to typer af byggeopgaver. Et rensningsanlæg, som de fleste gange bliver udbudt i fag- eller hovedentreprise. Begrundelsen for dette er, at der er ganske få rådgivere, der arbejder

med rensningsanlæg, herudover er der meget teknik i et sådan byggeri, så det vil ikke være fornuftigt at placere arbejdet hos en rådgiver, der ikke har en stor erfaring på området.

De gange et rensningsanlæg har været udbudt i totalentreprise, er det set, at nogle entreprenører ikke kan byde på opgaven, fordi de egnede rådgivere allerede har en aftale med konkurrenten. En sådan situation er ikke en fordel for bygherren.

Oplevelsescenteret er en anden type byggeri. Centeret vil være en almindelig bygning, der ikke kræver de helt store tekniske færdigheder at opføre. Den del af bygningen kan i princippet udføres af enhver muremester, der har ansatte nok til at opføre en bygning af en sådan størrelse. Det betyder, at oplevelsescenteret vil være egnet til at opføre enten som fag-, hoved- eller totalentreprise.

Næste diskussion gik på, hvordan Mariagerfjord Spildevand A/S kunne sikre sig ikke at blive låst fast på et bestemt projekt for tidligt og dermed gå glip af eventuelle gode ideer.

Bygherren har valgt at udbyde de to delopgaver i en samlet pakke. Hvis det sker i en fag- eller hovedentreprise, som ville være umiddelbart oplagt for rensningsanlægsgdelen, så lægges bygningsudformning og bygningskrav meget tidligt fast. Eventuelle kreative og gode ideer fra de udførende og andre, som får tilknytning til byggeriet på et senere tidspunkt, vil ikke kunne bruges, uden det sandsynligvis vil have en negativ økonomisk indflydelse.

Vælger bygherren en totalentreprise for både rensningsanlæg og oplevelsescenter i en samlet pakke, så bør der være mulighed for alle kreative ideer. Dette vil dog medføre, at mindre og mellemstore entreprenører og rådgivere formodentlig vil blive udelukket grundet opgavens størrelse, og at opgaven er begrænset til få rådgivere og entreprenører, der har kompetence til at udføre specielt rensningsanlægsgdelen.

Udbud af bygherrerådgivningen

Med disse dilemmaer har Mariagerfjord Spildevand A/S som bygherre valgt, at opførelsen af rensningsanlægget og eventuel oplevelsescenter skal udbydes i totalentreprise, da skønnet er, at totalentreprisen er den entrepriseform, der i den givne situation har flest fordele. Dernæst er det konkluderet, at Mariagerfjord Spildevand A/S, selv om kommunen har ansatte byggefolk, hverken har ressourcer eller kompetencer til at kunne løse opgaven med hensyn til, hvordan et sådan udbud skal styres, og hvordan styring af en sådan opgave kan gennemføres.

Konklusionen er derfor blevet, at Mariagerfjord Spildevand A/S i første omgang udbyder en bygherrerådgivning på opgaven. Denne rådgiver skal bl.a. varetage opgaverne (flere detaljer i bilag A4):

- Være bygherrens repræsentant på opgaven

- Repræsentere bygherren på opgaven
- Udarbejde forundersøgelser herunder udarbejdelse af vvm-redegørelse, samt indhente tilladelser og godkendelser hos myndigheder
- Udarbejde udbudsmateriale til udførelse af byggeriet
- Udarbejde evt. ansøgninger på bygherrens vegne om støtte til byggeriet fra fonde og EU
- Styre bygherredelen under udbud og udførelse

Forløbet af bygherrerådgivningsarbejdet fra kontrakt med en bygherrerådgiver til færdiggørelse af endelig byggeri forventes at tage minimum 5 - 6 år. Da tidsrammen er forholdsvis lang, har det været vigtigt for Mariagerfjord Spildevand A/S at stille nogle krav til rådgiveren, som normalt stilles til en ansøger i et job i organisationen, nemlig bestemte personlige egenskaber hos nøglepersoner, således at teamet bestående af bygherregruppen (direktøren for Mariagerfjord Spildevand A/S, afdelingslederen i selskabet og ingeniøren i selskabet) og bygherrerådgiveren fungerer optimalt og effektivt.

Gældende lovgivning for udbuddet

EU reglerne og den danske tilbudslov

Ved et udbud som Mariagerfjord Spildevand A/S vil udbyde, hvor den nu indkøbte bygherrerådgivning er første del, er der regler, som skal overholdes. Spørgsmålet var i første omgang hvilke regler, der er gældende. Spildevandet blev i forbindelse med kommunesammenlægning solgt fra til selskabet Mariagerfjord Spildevand A/S og er umiddelbart et privat selskab, men det er 100% ejet af Mariagerfjord Kommune og dermed at betragte som et offentlig selskab. Det betyder, at enten gælder Udbudsdirektivet 2004/18 eller Tilbudsloven.

Bygherrerådgivningen forventes at overstige 5 mill. d.kr. inden afslutningen omkring 2013-2014, hvilket betyder, at der skulle arbejdes efter Udbudsdirektivet på bygherrerådgivningen, da tærskelværdien på tjenesteydelser er på 1,5 mill. d.kr. Tilbudsloven er ikke gældende, hvis et af direktiverne er gældende.

Den usikre del af opgaven er oplevelsescenteret, som kun bliver aktuel, hvis selskabet formår at få enten EU støtte eller finansiering fra fonde. Hvorvidt rensningsanlægget kommer til at stå alene, eller oplevelsescenteret bliver en del af projektet vil i denne sag ikke betyde noget for udbuddet. Budgettet for bygning af rensningsanlægget alene overskrider tærskelværdien på 38 mill. d.kr. for Udbudsdirektivet, hvilket medfører, at det er Udbudsdirektivet, der skal følges både ved bygherrerådgivningen og ved bygning af rensningsanlægget alene eller bygning af rensningsanlæg med oplevelsescenter.

Udbudsforløb af bygherrerådgivningen

Da Udbudsdirektiverne er gældende, valgte selskabet at overlade udarbejdelsen af materialet til udbuddet af bygherrerådgivningen til en professionel rådgiver. Denne blev efter oplysninger fra direktøren for Mariagerfjord Spildevand A/S valgt ud fra underhåndsbud, hvor bygherren havde valgt den pågældende rådgiver ud fra præmisserne; var kendt fra andre samarbejder, havde et godt ry, forventninger om at det pågældende firma kunne magte opgaven.

Udbuddet af selve bygherrerådgivningen blev gennemført i overensstemmelse med Udbudsdirektivet. I første omgang blev der lavet en prækvalifikation. Denne blev annonceret i EU's udbudssystem og efterfølgende i "Licitationen" med en orienteringsannonce med henvisning til EU-annonceringen. Udvalgelseskriteriet var "teknisk kapacitet". Der var henvendelse fra 7 firmaer, hvoraf de 5 blev prækvalificeret.

Der blev udarbejdet et 20 siders langt tilbudsgrundlag (Bilag A4). Efterfølgende blev der udarbejdet et rettelsesblad (Bilag B4), som bl.a. præciserer vægtningen af tildelingskriterier inklusiv delkriterier. Herefter meddelte den ene af tilbudsgiverne at man ikke ønskede at afgive bud, med henvisning til at faste priser ikke måtte indbefatte forbehold eller ydelsesbegrænsninger. De fire øvrige tilbudsgivere afgav bud.

Et af buddene blev fundet ukonditionsmæssigt. Hvorefter der kun var tre bud til vurdering.

Tilbudsafgivelsen blev afholdt i form af en åbning af bud i overværelse af de bydende. En uge senere, som oplyst i tilbudsgrundlaget, var de bydende inviteret til en præsentation af tilbuddet.

Efterfølgende blev de tre konditionsmæssige indkomne bud vurderet på grundlag af både det skriftlige bud og præsentationen. Der blev givet karakterer for tildelingskriterierne. Disse karakterer blev meddelt de tre bydende sammen med meddelelsen om, hvem bygherren ønskede at indlede drøftelser om kontraktindgåelse med. (Bilag C4)

Efterfølgende er der indgået bygherrerådgivningskontrakt med vinderen.

Tildelingskriterier på sagen

Nye og anderledes tildelingskriterier

Som tidligere nævnt var et af bygherrens ønsker, bl.a. på grund af den forventede langstrakte opgaveløsning, at få valgt en bygherrerådgiver, hvor bygherren som udgangspunkt kunne være medbestemmende på personvalg og disses personlige egenskaber og kvalifikationer. Den vindende rådgiver vandt opgaven netop på disse parametre og var således prismæssigt placeret i midten af de 3 godkendte bydende. Vinderen lå ca. 900.000 kr. højere end den billigste og ca. 600.000 kr. lavere end den dyreste.

Udgangspunktet var, at Mariagerfjord Spildevand A/S helst selv havde løst bygherrerådgivningsopgaven. Konklusionen var, at de rigtige mennesker med de nødvendige kompetencer ikke fandtes i kommunens organisation. En mulighed var at ansætte dem på en meget lang projektansættelse, men i erkendelse af at der ikke umiddelbart er lignende opgaver hverken i Mariagerfjord Spildevand A/S eller i kommunen, var det mere nærliggende at ansætte en rådgiver udefra til opgaven.

Skal en bygherre ansætte en person, skal denne ansættelse ikke i udbud, og der er ingen der kræver, at denne ansættelse er entydig, målbar og gennemsigtig, dog er der på papiret et krav om ligebehandling. Modsat forholder det sig, når en bygherre vælger at "ansætte" en anden virksomhed til at udføre opgaven. Så skal "ansættelsen", når EU-direktiverne er gældende, være entydige, målbare, gennemsigtige, og der skal være ligebehandling af alle bydende.

Normalt er en ansættelsessamtale og resultatet noget, der er meget svært at udføre, hvis det skal være 100 % objektivt. De fleste personer, som skal ansætte, vil påvirkes af det faktum, om man synes om personen eller ej, og så kommer diskussionen om, hvorvidt det er objektiv, subjektiv eller en blanding.

Valget på denne opgave blev, at bygherren ville have indflydelse på personvalget hos bygherrerådgiveren. Begrundelsen for dette var opgavens længde, og at de øvrige personer, der skal delta-ge fra selskabet i projektet, allerede er udvalgt.

En anden begrundelse for indflydelse på personvalget hos bygherrerådgiveren var, at en så lang opgave kræver personer, der har sympati for hinanden, der er samarbejdsvillige, der arbejder for en "win – win situation", og der selvfølgelig har de rette faglige kvalifikationer, som andre har respekt for. Bliver disse ting ikke opfyldt, er der en stor risiko for, at opgaven kan ende med mange konflikter og dårlige løsninger for en del af parterne hvis ikke alle.

Da beslutningen, om at "ansætte" en virksomhed udefra til løsning af bygherrerådgivningsarbejdet, var taget, var udfordringen: Hvordan udarbejdes der tildelingskriterier, der indeholder kriterier for personvalg og samarbejde samtidig med en vægtning af lav pris, og kan man det i henhold til udbudsdirektiverne?

Der kunne ikke findes eksempler på, hvordan dette skulle gøres i henhold til udbudsdirektiverne. Kriterier af denne art er så godt som ikke brugt, sikkert af den årsag at sådanne kriterier er svære at lave målbare, entydige og gennemsigtige. Men kan de bruges i henhold til udbudsdirektiverne?

Umiddelbart må svaret være ja. I henhold til direktiverne er det ved det økonomisk mest fordelagtige tilbud tilladt at bruge ALLE kriterier, dog skal de kunne gøres målbare og entydige. Udbudsdirektiverne nævner direkte, at æstetik er et muligt tildelingskriterium. Det omhandler for eksempel, hvad en bygherre ud fra nogle faglige kriterier synes er pæneste eller hvilken mursten, der skal bruges til en bygning. Hvis et sådan kriterium lever op til kravene i udbudsdirektiverne, må et kri-

terium som personlige egenskaber også kunne udformes, således at et sådant kriterium lever op til kravene.

Ved Mariagerfjord Spildevand A/S's udbud af bygherrerådgivning af Centralrenseanlæg blev følgende 3 tildelingskriterier valgt:

- Økonomi
- Opgaveforståelse
- Organisation og kvalitetssikring

Hvert af de 3 kriterier vægtede 33 1/3 %. Hvert kriterium havde flere underkriterier. (Bilag B4)

Tildelingskriterier med vægtning i %

- **Økonomi**
- Herunder:
 - > Sum af faste og variable ydelser i henhold til tilbudslistens forside. (33 1/3 %)
- **Opgaveforståelse**
- Herunder delkriterier med anført vægtning:
 - > Forslag vedr. funktions- og procesgarantier (10 %)
 - > Forslag vedr. kvalitetskontrol (10 %)
 - > Forslag vedr. besøg, information og uddannelse (10 %)
 - > Evt. forslag vedr. opgaveløsning i øvrigt (3 1/3 %)
- **Organisation og kvalitetssikring**
- Herunder delkriterier med anført vægtning:
 - > Bemandings- og organisationsplaner (8 %)
 - > Kvalifikationer og erfaringer for påtænkte nøglemedarbejdere (9 1/3 %)
 - > Grundlag for godt samarbejde (8 %)
 - > Beskrivelse af forslag til styring af kvaliteten i projektforløbet (8 %)

Præsentation var personsamtaler

Opfyldelse af tilbuddet er beskrevet i Tilbudsgrundlag (Bilag A4). De bydende blev bedt om at udarbejde en skriftlig redegørelse for opfyldelse af krav i Tilbudsgrundlag samt opfyldelse af tildelingskriterier. Denne redegørelse var krævet afleveret sammen med tilbuddet. En uge efter afgivelse af bud var alle de bydende enkeltvis indkaldt til en præsentation af deres tilbud. Her var krævet i udbuddet, at den bydende skulle møde op med den eller de medarbejdere, som skulle være nøglepersoner på bygherrerådgivningen. Denne præsentation fungerede som en personlig samtale mellem bygherrens nøglepersoner (direktøren for Mariagerfjord Spildevand A/S, afdelingslederen i selskabet og ingeniøren i selskabet) og de nøglepersoner, som den bydende havde valgt.

Samtalerne blev afholdt ud fra en ensartet skabelon, der bestod af, at alle havde præcis 45 minutter til at præsentere deres opgaveløsning og deres nøglepersoner. I de 45 minutter skulle der også være tid til eventuelle spørgsmål fra bygherregruppen. Hvordan de enkelte bydende forvaltede de 45 minutter var op til hver enkelt bydende.

Først efter denne samtale blev de sidste dele af tildelingskriterierne vurderet på baggrund af, hvordan den bydende havde "solgt sig selv" og kunne gøre rede for udførelsen og styring af den kommende opgave, indeholdende samarbejde og eventuel konfliktløsning.

Krav til bygherrerådgiverens brug af kriterier ved totalentreprisen

Et af kravene i Tilbudsgrundlag (Bilag A4) er krav til forskellige faktorer, der skal indarbejdes i tilbudsgrundlaget for den kommende totalentreprise. Allerede her i udbuddet stiller bygherren krav om, at det er udbud på det økonomiske mest fordelagtige bud, og tildelingskriterier nævnt under tilbudsgrundlag for totalentreprise skal indarbejdes i den kommende totalentreprise. Bygherrerådgiveren skal derfor allerede her ved bud på bygherrerådgivningen tage stilling til hvordan disse kriterier kan indarbejdes, og hvordan nøglepersonen overordnet vil gennemføre dette i praksis.

Utilfredshed fra de bydende

Som før nævnt er der 4 virksomheder, der afgiver bud. Den ene virksomhed bliver kasseret som ukonditionsmæssig, da VVM redegørelsen bliver angivet som et skønnet beløb mellem ca. 100.000 til 1.000.000 kr. Buddet fra denne rådgiver er det billigste prismæssigt med 1,3 mill.kr. under vinderen, men punkter, der udtrykkelig er nævnet i Tilbudsgrundlag er ikke besvaret i den skriftlige redegørelse.

Den kasserede virksomhed klagede til bygherren og mente, at buddet var i orden, samt at manglerne kunne uddybes efterfølgende. Bygherren havde forudset denne handling, da virksomheden var langt den billigste, hvorfor bygherren havde kontaktet et advokatfirma med speciale i udbudsret. Virksomheden blev derefter kontaktet i en skriftlig korrespondance med bygherren, hvor der i detaljer blev redegjort for, hvorfor buddet var ukonditionsmæssigt, og bygherren derfor var nødsaget til at forkaste det. En af begrundelserne var manglerne ved buddet, som efter retspraksis i Klagenævnet skal medføre en kassation. (Brev fra advokat Bilag D4)

Efter korrespondancen accepterede virksomheden, at der var handlet korrekt fra bygherrens side.

Den næstbilligste virksomhed, der lå 900.000 kr. under vinderen, var heller ikke tilfreds. Virksomheden, der er en af de store rådgivere i Danmark, mente, at vurderingerne på opgaveforståelse, organisation og kvalitetssikring var for lav. Denne virksomhed blev efter ønske fra sig selv indkaldt til et møde, hvor vurderingerne blev uddybet. Hovedårsagen til de lave vurderinger var, at virk-

somheden ikke havde vægtet præsentationen højt nok. Der var i Udbudsgrundlag udtrykkelig nævnt, at præsentationen skulle foretages af den eller de medarbejdere, der var virksomhedens gennemgående nøglepersoner under sagen. De nøglepersoner, som virksomheden havde valgt at sende til præsentationssamtalen, formåede ikke at give bygherren det indtryk, at virksomheden med den pågældende organisation magtede opgaven på højde med de to øvrige bydende.

Mødet var et resultat af, at rådgiveren efter fravalget udbad sig en forklaring på at de, trods deres lave pris, ikke var det vindende firma. Mariagerfjord Spildevand A/S fremsendte en skriftlig forklaring, som rådgiveren ikke mente, var seriøs og udbad sig et møde på direktionsniveau. Mødet blev afholdt, og Mariagerfjord Spildevand A/S udpenslede i detaljer deres oplevelser fra præsentationssamtalen. Til mødet var det, efter oplysninger fra Mariagerfjord Spildevand A/S' direktør og rådgiveren selv, meget tydeligt for rådgiverens tilstedeværende, at firmaets valgte nøglepersoner ikke formåede at "slå igennem" som sikre forhandlere trods stor faglig kompetence.

Efter mødet accepterede virksomheden bygherrens vurderinger og takkede for en seriøs og retvisende feedback, som de godt kunne nikke genkendende til.

Konklusion på udbudsforløb

Forarbejdet til det kommende rensningsanlæg er gået i gang. VVM redegørelsen er igangsat, placering og udformning er sendt i offentlig høring, og de første offentlige møder om det kommende anlæg er afholdt. Bygherrerådgiveren er således i fuld gang. Det er derfor muligt at konkludere på selve udbudsforløbet af bygherrerådgivningen. Tiden indtil nu indikerer, om bygherren også har fået den rådgiver, der var ønsket.

Selve prækvalificeringen er forløbet uden problemer. Der har ikke været klager, og bygherren fik udvalgt, hvad man anså for et passende antal bydende. Forløbet er kørt med annonce i EU's udbudssystem, hvilket er en normal måde at offentliggøre på. Der var kun et tildelingskriterium "teknisk kapacitet", hvorfor det ikke burde give anledning til de helt store klager.

Der var 7 henvendelser, de 5 blev udvalgt, hvilket normalt heller ikke giver anledning til klager fra de 5 udvalgte. De 2 fravalgte blev begge fravalgt med begrundelsen, at de ikke opfyldte minimumskrav til "Teknisk kapacitet". Den ene virksomhed havde ikke en organisation, der var stor nok til at magte en opgave løbende over 5 år, og den anden havde ingen referencer på bygherrerådgivning vedrørende rensningsanlæg. De 2 virksomheder har hverken stillet spørgsmål eller klaget, hvilket må tolkes som en accept af bygherrens vurdering.

Selve tildelingen forløb i to etaper. Først var der afgivelse af bud indeholdende skriftlig redegørelse og dernæst præsentationen/personlig samtale. Begge dele er som slutresultat forløbet acceptabelt.

Bygherren og den valgte rådgiver var tilfredse, men ud af de 5 prækvalificerede valgte den ene at springe fra inden bud, da faste priser ikke måtte indbefatte forbehold eller ydelsesbegrænsninger. Den officielle begrundelse var, at den pågældende rådgiver var uenig med bygherren om behandlingsmåden af udbuddet. Afbuddet fra rådgiveren er dog kommet på et tidspunkt, hvor der stadig var mulighed for at stille spørgsmål og eventuel påvirke bygherren til at lave ændringer i udbuddet, men den mulighed valgte rådgiveren ikke at benytte. Derfor må det konkluderes, at der var flere grunde end den officielle forklaring på, hvorfor virksomheden melder fra.

Hvad den egentlige årsag til at springe fra var, kan der her kun gættes på. Men mulige årsager kunne være manglende tid eventuel kombineret med en usikkerhed omkring, hvor meget og hvor lidt bygherren egentlig ønsker, samt en usikkerhed fra tilbudsgiverens side på om de kunne eller turde vurdere nogle parametre rigtigt uden at tage forbehold. Tildelingskriterierne er vægtet 66 2/3 % på den "ikke økonomiske del", og der er tillige en præsentation, hvor nøglemedarbejderne skal begrunde virksomhedens valg på den "ikke økonomiske del". Et sådan udbud er specielt, hvorfor der let kan opstå en usikkerhed omkring en retfærdig udvælgelse.

Efter afgivelse af bud viste det sig, at en af de store rådgivere var ukonditionsmæssige. Virksomheden havde valgt at give bud på en "alternativ" VVM redegørelse med den efterfølgende begrundelse, at virksomheden mente, at bygherrens krav om VVM i udbuddet ikke var nødvendigt. Bygherren havde på forhånd undersøgt, hvad der skulle til, så kravene var korrekte, men selvom kravene kunne have været mindre, så vælger virksomheden ved det alternative bud at tage forbehold mod grundlæggende elementer i et bud (Klagenævnet for udbud, 2009). I en sådan situation har bygherren ikke noget valg, for udbudsreglerne siger efter retspraksis klart, at et sådan bud ikke bare kan men SKAL forkastes (Klagenævnet for udbud, 2009). Rådgiveren valgte i første omgang at meddele bygherren, at en klage ville blive indbragt for Klagenævnet. Men da bygherren med en anerkendt udbudsadvokats udtalelse (Bilag D4) i ryggen tilbageviste rådgiverens påstand, accepterede denne bygherrens handling som værende i orden.

Af de 3 tilbageværende rådgivere klagede den billigste også til bygherren over forløbet. Denne var totalt uforstående overfor ikke at komme i betragtning som det vindende firma. Rådgiveren anmodede bygherren om vurderingens grundlag fremlagt på et møde, med udførlig begrundelse for ikke at være det vindende firma.

Bygherrens konsulent på bygherrerådgivningen anbefalede bygherren, at der blev sendt et brev til rådgiveren med en kortfattet beskrivelse af vægtning og overordnet pointgivning. Bygherren havde ikke noget imod at afholde mødet, men konsulenten insisterede på, at formalier kun kræver, at rådgiveren får tilsendt et skema over den totale pointgivning fordelt på kriterier. Rådgiveren fik materialet tilsendt, men vendte tilbage til bygherren med anmodning om et møde med en uddybende forklaring. Mødet blev arrangeret.

Efter mødet med rådgiveren oplyste denne, at man ikke havde været helt opmærksom på, hvad der rent faktisk stod i udbudsgrundlaget. Ifølge rådgiveren er det normal procedure, at en bygher-

re beder om en organisationsplan med navngivne personer inklusiv cv på disse personer, men hvad man ikke var nok opmærksom på var, at bygherren stillede krav om, at de på organisationsplanen personer skulle være gennemgående på projektet og kun kan udskiftes efter aftale med bygherren, samt at bygherren skal godkende en eventuel ny person i organisationen. Dernæst havde virksomheden fejlvurderet betydningen af præsentationen og derfor ikke udvalgt de nøglemedarbejdere, som formåede at præsentere og fremlægge tilbuddet, så bygherren var overbevist om, at rådgiveren magtede opgaven. Efter mødet har rådgiveren som før nævnt givet udtryk for, at man accepterer resultatet og mener at reglerne er fulgt.

Den dyreste rådgiver har valgt at acceptere resultatet. Om årsagen til det er at proceduren findes i orden, eller at virksomheden er sidst også på prisen, og derfor finder det formålsløst at klage er uvist.

Bygherren er kommet igennem udbudsproceduren, og alle de involverede har accepteret resultatet uden at klage. Der har dog været opræk til flere klager, men de er afværget. Spørgsmålet er, hvad årsagen er, til proceduren trods alt er mundet ud i et acceptabelt slutresultat uden egentlige klager.

Bygherren var fra starten meget opmærksom på, at det faktum, at valget af tildelingskriterier var vægtet med 66 2/3 % på ikke økonomi, kunne medføre klager.

Af denne årsag valgte bygherren på forhånd at sætte sig meget grundigt ind i udbudsreglerne både Tilbudsloven og EU's Udbudsdirektiv. Det var meget vigtigt, at der rent juridisk ikke blev lavet fejl. Dernæst blev brugen af tildelingskriterier nøje overvejet, således at den kunne accepteres efter gældende retspraksis. Problemet var, at der endnu ikke var og dags dato stadig ikke er en gældende retspraksis på brugen af personlig udvælgelse og personsamtaler. Men samlet må det konkluderes, at bygherren inden udbuddet var klædt godt på i juridisk henseende.

Klagerne kunne hurtigt afværges, dog med lidt juridisk hjælp, som der på forhånd var sørget for, var til stede. Årsagen, til at bygherren næsten kunne handle på forkant, var netop de gode kundskaber til udbudsretten og retspraksis.

En anden mulig årsag til den hurtige afværgelse af klagerne kan også være det faktum, at bygherregruppen består af flere personer med gode kvalifikationer og uddannelse i samarbejde, udvælgelse af team og konfliktløsning.

Spørgsmålet om, hvorvidt bygherren fik valgt den for dem rigtige rådgiver, er p.t. svært at svare på, da processen kun lige er startet. Indtil videre er både bygherre og den valgt bygherrerådgiver dog tilfreds. Så det tyder på, at valget har været rigtigt med hensyn til at bygherre og rådgiver supplerer hinanden, kan samarbejde og arbejder for projektet i en "win-win situation"

Er EU-direktivet overholdt?

Som det tidligere i casen er omtalt, er Udbudsdirektivet gældende for opgaven. Både bygherrerådgivningen, totalentreprise for det kommende rensningsanlæg og rensningsanlæg inklusive oplevelsescenter overstiger hver især tærskelværdierne for Udbudsdirektivet. Havde beløbene været under, havde den danske Tilbudslov været gældende (tærskelværdi 3 mill. d.kr. og 500.000 d.kr. på delarbejder), og under de beløb gælder EU Kommissionens Fortolkningsmeddelelse om den fællesskabsret, der finder anvendelse på tildelingen af kontrakter, som ikke eller kun delvis er omfattet af udbudsdirektiverne (2006/C 179/02). Den kræver, at en bygherre, selvom direktiverne ikke er gældende, alligevel overholder EF-traktatens regler og principper, hvilket vil sige, at der skal være frie varebevægelser, etableringsret, fri udveksling af tjenesteydelser, ikke-forskelsbehandling og ligebehandling, gennemsigtighed, proportionalitet og gensidig anerkendelse.

Bygherren var i starten i tvivl om, hvorvidt Forsyningsvirksomhedsdirektivet var gældende for opgaven, hvis der var tale om totalentreprise for et rensningsanlæg uden oplevelsescenter. I "Tilbudsgrundlag" (Bilag A4) står der: Udbudsform: begrænset udbud i henhold til Forsyningsvirksomhedsdirektivet. Dette er en fejl. Et rensningsanlæg er i EU direktivernes tolkning IKKE en forsyningsvirksomhed (Klagenævnet for udbud, 2009). Et rensningsanlæg skal derfor udbydes i henhold til Udbudsdirektivet uafhængig af, om det er med eller uden oplevelsescenter, og det gælder derfor også for bygherrerådgivningen. Fejlen betyder dog ikke noget i praksis, da bygherrerådgivningen er udbudt på en måde, således at reglerne i Udbudsdirektivet også er fulgt.

Under forløbet af udbuddet har bygherren handlet helt korrekt ved at bortdømme et bud, der er ukonditionsmæssig. Reglerne siger som før nævnt at bygherren SKAL kassere et sådan bud. Det kan synes ærgerligt både for den bydende og bygherren, da det var langt det billigste bud på prisen umiddelbart. Skal reglerne følges, så har bygherren ikke andre valg end den valgte løsning, hvilket bør lære de bydende ikke at tage forbehold for grundlæggende elementer, men eventuel løse uklarheder INDEN selve budafgivelsen.

Efterfølgende har bygherren opstillet to etaper af budafgivelsen, selve licitationen med aflevering af skriftlig bud og redegørelse og en efterfølgende præsentation/samtale. Den første del, er der retspraksis for, er korrekt udført (Klagenævnet for udbud, 2009). Præsentationen/samtalen er vægtet og gennemført i henhold til "Tilbudsgrundlag" og de her nævnte tildelingskriterier. Flere af disse kriterier er på værdier som samarbejde, personlige egenskaber og kompetencer. Disse værdier har bygherren vægtet efter bedste evne, men om ikke-forskelsbehandling, ligebehandling og gennemsigtighed er overholdt her er meget vanskeligt at fastslå. Der er p.t. ingen retspraksis på området, så eventuelt kommende klagesager må vise, om reglerne her er overholdt og danne grundlag for den fremtidige retspraksis. Det vigtigste for bygherren i denne sag er dog, at alle de bydende i dag mener, at der er handlet fair og efter reglerne.

Fremtidige sager i Mariagerfjord Kommune

Denne sag har lært Mariagerfjord Spildevand A/S som bygherre, at det at gennemføre et korrekt udbud er vanskeligt. Der er mange regler, og som de (Mariagerfjord Spildevand A/S' bygherregruppe) udtrykker det: "For en dansker virker de bureaukratiske, og de bør ændres, således at man ikke behøver en jurist hver gang, man skal udbyde en opgave. Vi forsøger jo ikke at snyde!" Bygherren og andre må lære, at EU direktiverne er en følge af EF traktaten, som netop er udformet fordi korrupsion, forskelsbehandling og ikke gennemsigtighed i visse områder var og er et stort problem. Reglerne er gældende for hele EU, og her er der stadig lande, der har problemer med korrupsion og tillidsbrud, og ofte forsøges der at snyde for egen vindings skyld (Svendsen, G.T., 2008).

På sigt kan man som dansker håbe på, at regler bliver afbureaukratiseret, men ser man på, hvordan tærskelværdierne har ændret sig fra 2000 til 2009, så er fakta, at tærskelværdierne gennem de 10 år ligger på ca. samme niveau, faktisk er værdierne i dag lidt under værdierne fra år 2000. Tager man inflationen i betragtning, er der sket en stramning på, hvilke sager EU ønsker dækket af reglerne. Fortsætter dette, skal bygherrerne i stedet acceptere, at reglerne er der og lære at følge dem.

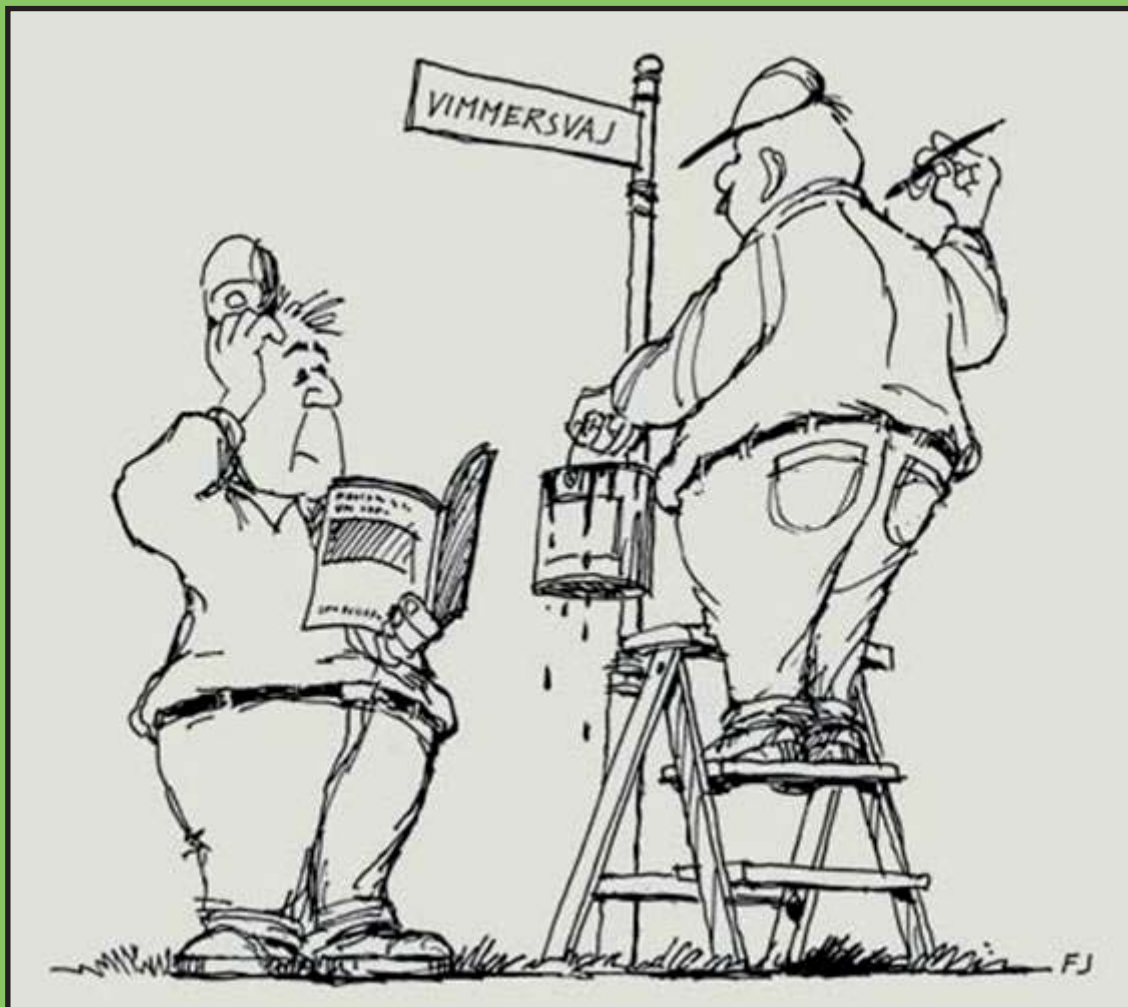
Problemet som offentlig bygherre er hvilke regler, der er gældende hvornår. Derfor er en af tankerne ved Mariagerfjord Spildevand A/S: Kan man ikke bare følge Udbudsdirektivet hver gang og udforme en procedure, der overholder Udbudsdirektivet. En procedure der kan genbruges fra sag til sag, hvilket vil mindske arbejdet og dermed udgifterne og samtidig minimere risikoen for retsager?

En af mulighederne er at prækvalificere hver gang og efterfølgende tildele på tildelingskriterier f.eks. som brugt på udbuddet af rensningsanlægget. Det at udvælge virksomheder med personer, der matcher en bygherregruppe, er i den pågældende sag gået godt. Managementteorier viser, at det er måden at sammensætte et idealt effektivt team på. Alle er i den pågældende sag tilfredse eller har accepteret proceduren som acceptabelt, derfor kan fremtidige sager gennemføres på tilsvarende måde, med mindre der med tiden kommer en retspraksis, hvor det ikke tillades. Men så længe denne retspraksis ikke er klar, kan man håbe på, at retspraksis på området bliver, hvad parterne accepterer og finder i orden – altså en procedure som på rensningsanlæg for Mariagerfjord Spildevand A/S.

Bilag 5

Oplæg til:

Vejledning - Anbefalinger til bygherren ved udvælgelse og tildeling af byggeopgaver



Oplæg til:

Vejledning - anbefalinger til bygherren ved udvælgelse og tildeling af byggeopgaver

Indholdsfortegnelse

Indledning

Bygherrens første afklaring:

For alle bygherrer

Typer af bygherrer

- Privat bygherre
- Privat bygherre med offentligt tilskud eller garanti
- Kommunal bygherre
- Regional bygherre
- Offentligretlig bygherre
- Statslig bygherre

Typer af udbud

- Typer af entrepriser
- Offentligt udbud
- Begrænset udbud
- Konkurrencepræget dialog
- Udbud efter forhandling
- Rammeaftaler
- Underhåndsbud
- Udbud efter forhandling uden forudgående udbudsbekendtgørelse
- Udbud efter et kvalifikationssystem
- Omvendt licitation
- Projektkonkurrence
- Totalentreprisekonkurrence
- Alternative tilbud
- Sideordnede tilbud
- Rabattilbud

Kriterier

- Udvalgelseskriterier
- Tildelingskriterier

Når udbudsreglerne er gældende

Gældende jura på området

Skal opgaven i udbud

- Tærskelværdier
- Generelle principper
- Annonceringspligt
- Delydelser

Tidsfrister

- Offentligt udbud
- Begrænset udbud
- Sidste frist for spørgsmål
- Standstill periode
- Underretning og begrundelsespligt

Krav til teamet:

For alle bygherrer

I hvilken rækkefølge vælges virksomheder/personer?

Antal medlemmer i teamet og typer

Krav til personlige egenskaber og faglige kompetencer

Krav til arbejdsmængden i teamet

Samarbejdsregler

For alle bygherrer

Team mål og værdier

Organisation og prokura forhold /ansvar

Tidsplan

Møder

Løsning af konflikter

Udbuddet

For alle bygherrer

Udvælgelse

Eksempler på hvordan en prækvalifikation kan se ud i forskellige entrepriseformer

Tildeling

Eksempler på hvordan et udbud kan se ud i forskellige entrepriseformer

Indledning

Denne vejledning er ment som en hjælp med gode råd og anbefalinger til en bygherre, der ønsker at udbyde en byggeopgave. Bygherren er i hele vejledningen omtalt som bygherren uafhængig af, om det er en privat, privat med offentligt tilskud eller garanti, kommunal, regional, offentligretlig, statslig bygherre eller andre, der agerer som bygherre f.eks. entreprenører og rådgivere. Bygherren, som vejledningen hovedsagelig henvender sig til, er en bygherre med opgaver af en vis størrelse og varighed og hovedsagelig flergangsbygherrer. Der kan være tale om enten hele opgaven fra ide til færdigt hus, dele af byggeopgaven, renoveringer eller ombygninger.

Vejledningen vil tage afsæt i indikationer, der sandsynliggør, at tilvejebringelse af effektive team, der samarbejder over flere projekter, også giver bygherren mere værdi for investeringen. Tillige kommer ph.d. projektet "Udvælgelses- og tildelingskriterier i den danske byggesektor" sponsoreret delvist af Boligfonden Kuben med anbefalinger, til hvordan der kan sammensættes effektive team til byggeprojekter, således at bygherren får mest værdi for investeringen.

Vejledningen bygger som udgangspunkt på, hvordan bygherren får mest værdi for penge/investeringen. Vejledningen henvender sig i første omgang til private bygherre, der ikke er bundet af udbudsreglerne, men undervejs er der gjort opmærksom på særlige fokusområder, med hensyn til når tilbudsloven og udbudsdirektiverne juridisk er gældende. Derfor kan vejledningen med fordel også benyttes af private bygherrer med offentligt tilskud eller garanti, kommunale, regionale, offentligretlige eller statslige bygherrer.

Praksis viser, at professionelle flergangsbygherrer har forskellig opfattelse af, hvorledes de får mest værdi for investeringen. Det være sig forskellig opfattelse af optimal kontraktorganisation (total-, hoved-, stor- eller fagentreprise) og forskellig opfattelse af, om man primært skal arbejde med juridisk fokuseret kontraktstyring eller primært arbejde med en værdibaseret samarbejdsorientering eller et mix mellem disse samarbejdsformer.

Der foreligger ikke entydig forskningsbaseret dokumentation for hvilke af ovennævnte kombinationer, der reelt giver mest værdi for investeringen – så som udgangspunkt kan man formode, at kombinationsvalget må være situationsbestemt – bl.a. afhængigt af bygherrens præferencer.

Imidlertid har fremstillingsindustrien gennem seneste et – to årtier fokuseret på forskellige nyere produktionsfilosofier bl.a. Lean Production, Supply Chain Management, Concurrent Engineering og Extended Enterprise i kombination med Virtual Enterprise med henblik på at blive mere konkurrencedygtige. Disse filosofier forudsætter bl.a. et tæt og tillidspræget samarbejde mellem virksomhederne i forsyningskæderne eller forsyningsnetværkerne. Byg-

gesektoren har også – bl.a. inspireret i nogle af disse produktionsfilosofier - gennemført diverse forsøgsbyggerier med henblik på at fremme effektiviteten i byggeprocessen. Nogle af disse tiltag går under betegnelsen Trimmet byggeri og Partnering, og her er dokumenteret såvel positive som mindre positive erfaringer – specielt implementeringsbarrierer (se bl.a. www.bygherreforeningen.dk). Imidlertid peger udenlandske erfaringer på, at det man kalder 2. og 3. generationspartnering i kombination med Lean Construction udviser såvel store "cost" besparelser som "time" besparelser, som kan komme såvel forsyningskæden som bygherren til gode.

Erfaring fra fremstillingsindustrien viser, at når der ønskes mest værdi for investeringen, og eventuelt også det ønskes på efterfølgende opgaver, så er det en fordel, hvis alle involverede parter i en sag får det mest optimale ud af en sag (en win – win situation). Indikationen må derfor være, at dette også er tilfældet for byggesager. Derfor gælder det om at finde fælles produkt- og procesværdier i projektet og sammensætte et byggeteam, hvor medlemmerne har tillid til hinanden, passer sammen/supplerer hinanden både med hensyn til faglige og personlige kompetencer samt er gode til at samarbejde.

Der er derfor indikation for, at et af de vigtigste elementer ved en god byggesag således er at få sammensat det "rigtige" byggeteam, det vil sige et team, hvor bygherre får mest værdi for pengene. De efterfølgende gode råd og anbefalinger tager udgangspunkt i ovennævnte forskning, og at ønsket er en win – win situation for alle.

Vejledningen har en hovedvægt på, hvordan bygherren i praksis kan udarbejde og bruge udvælgelses- og tildelingskriterier, således at et effektivt byggeteam bliver sammensat og valgt til opgaven.

Om bygherren udbyder i fag-, hoved- eller totalentreprise, ved licitation eller underhåndsbud m.v. er i første omgang ligegyldigt. Det vigtige er, at bygherren bl.a. får afklaret:

- Hvad og hvordan skal udbydes – fag-, stor-, hoved- eller totalentreprise?
- Skal der udbydes rådgivning for sig? Bl.a. ingeniør, arkitekt, bygherrerådgivning.
- Skal der udbydes i licitation, underhåndsbud, rammeaftale m.v.?
- Hvad kan/vil man som bygherre udføre selv/ med egne medarbejdere, og har bygherren både ressourcer og kompetencer til at deltage i en byggeopgave, eller ønsker bygherren i stedet at benytte en bygherrerådgiver.

De første afklaringer er udarbejdet som en huskeliste, hvor de vigtigste afklaringspunkter er nævnt og beskrevet med henvisninger til steder, hvor bygherren kan finde mere vejledning og uddybning på området.

Da udgangspunktet er at sammensætte et effektivt team, er der efterfølgende en beskrivelse af hvilke krav, der er til sammensætning af et team.

I et team, der skal fungere optimalt, vil der skulle udarbejdes nogle samarbejdsregler. Derfor er der en beskrivelse af hvilke regler, der kan opstilles, og hvordan de kan benyttes i praksis.

Til slut er der en anbefaling til hvordan udvælgelses- og tildelingskriterier kan se ud, og hvordan de kan benyttes i praksis, specielt med henblik på at vælge de rette virksomheder med hensyn til organisation og nøglemedarbejdere.

Bygherrens første afklaring:

For alle bygherrer

Typer af bygherrer

I dette afsnit vil de forskellige typer af bygherrer blive beskrevet, hvad forstår man ved den pågældende type bygherre rent juridisk:

- Privat bygherre
- Privat bygherre med offentligt tilskud eller garanti
- Kommunal bygherre
- Regional bygherre
- Offentligretlig bygherre
- Statslig bygherre

Typer af udbud

I dette afsnit vil først blive beskrevet hvilke typer af entrepriseformer, der bliver brugt: fag -, hoved-, stor- og totalentreprise. De vil blive beskrevet med opbygningen af organisationen, hvordan bygherren er stillet i forhold til de enkelte virksomheder og hvilke fordele og ulemper, der er ved den enkelte entrepriseform.

Efterfølgende vil de følgende udbudstyper hver enkelt blive beskrevet med, hvornår de kan benyttes, og eventuelle fordele og ulemper vil blive nævnt.

- Offentligt udbud
- Begrænset udbud
- Konkurrencepræget dialog
- Udbud efter forhandling
- Rammeaftaler
- Underhåndsbud
- Udbud efter forhandling uden forudgående udbudsbekendtgørelse
- Udbud efter et kvalifikationssystem
- Omvendt licitation
- Projektkonkurrence
- Totalentreprisekonkurrence
- Alternative tilbud
- Sideordnede tilbud

- Rabatttilbud

Kriterier

I dette afsnit vil de generelle anbefalinger for henholdsvis udvælgelseskriterier og tildelingskriterier blive beskrevet. Det omhandler en beskrivelse af, hvad et henholdsvis udvælgelseskriterium og tildelingskriterium kan være, og hvordan man adskiller dem fra hinanden, specielt hvis man er bundet af udbudsreglerne. Efterfølgende vil det blive beskrevet, hvordan man bør forholde sig, når man er bundet af udbudsreglerne.

Når udbudsreglerne er gældende

Gældende jura på området

I dette afsnit vil der blive opstillet et skema, der illustrerer relevante danske og europæiske regler og love gældende for bygherrer i forbindelse med udvælgelse og tildeling. Reglerne vil blive anført for hvilken type bygherre, hvor de skal eller må bruges. Der vil tillige være henvisninger til, hvor mere detaljeret oplysninger om de pågældende regler kan findes.

Skal opgaven i udbud

I dette afsnit beskrives, hvornår en opgave kan eller skal sendes i udbud. Dette afhænger bl.a. typen af bygherre og beløbsstørrelser på opgaven eller delopgaven. Derfor beskrives også:

- Tærskelværdier – En beskrivelse af hvad tærskelværdier er, og hvor de findes eksakte dags dato.
- Generelle principper – for bygherrer der er under tærskelværdierne gælder Tilbudsloven og EU-direktiverne ikke, men så gælder de generelle principper i EF traktaten alligevel. En beskrivelse af hvad de generelle principper i EF traktaten er.
- Annonceringspligt – En beskrivelse af hvornår der er annonceringspligt og på hvad.
- Delydelser – En beskrivelse af hvad en delydelse er, og hvor dags dato grænsebeløbene kan findes.

Tidsfrister

I dette afsnit vil blive beskrevet hvilke tidsfrister, der er i forbindelse med udbudsreglerne, og hvordan de ser ud:

- Offentligt udbud
- Begrænset udbud
- Sidste frist for spørgsmål
- Standstill periode
- Underretning og begrundelsespligt

Krav til teamet:

For alle bygherrer

I hvilken rækkefølge vælges virksomheder/ personer?

I dette afsnit beskrives, hvordan en virksomhed/en person vælges til et team i henhold til management teorier. Det beskrives, hvordan virksomheden/personen i praksis kan vælges og tilpasses den enkelte opgave, samt i hvilken rækkefølge virksomheder/personer bør vælges, når der er flere, der skal vælges til samme opgave, og ønsket er at få en så effektiv teamsammensætning som muligt.

Antal medlemmer i teamet og typer

I dette afsnit beskrives, hvor mange medlemmer et idealt team har i henhold til management teorier samt hvilke type personer, der bør være tilknyttet et team. Det beskrives, hvordan denne teori kan omsættes til praksis i et byggeteam, f.eks. ved hjælp af overlappende grupper.

Krav til personlige egenskaber og faglige kompetencer

I dette afsnit beskrives, hvordan der kan opstilles krav til både virksomheders og nøglepersonernes faglige og personlige kompetencer. Hvordan disse kompetencer ved tildelingen/umiddelbart efter tildelingen enten bør opgarderes ved virksomheden/ nøglepersonen, eller forventningerne til opgaveudførelsen bør revideres eller en kombination af begge, hvis der ikke findes en virksomhed/nøgleperson, der har 100 % match med ønskerne.

Krav til arbejdsmængden i teamet

I dette afsnit beskrives, hvordan arbejdsmængden/arbejdsfordelingen på en opgave bør afklares, og hvordan krav kan opstilles, således at alle teammedlemmer er bekendt med, hvad de øvrige i et team forventer af arbejde fra den enkelte.

Samarbejdsregler

For alle bygherrer

Ved arbejde i team er det vigtigt, at der udarbejdes et regelsæt med bl.a. fælles samarbejdsværdier, således at alle teammedlemmer er bekendt med hvilke aftaler, der er indgået herom. Nogle af de vigtigste samarbejdsregler, der bør opstilles, er nævnt nedenfor.

Team mål og værdier

I dette afsnit beskrives, hvordan mål og værdier kan opstilles. Der vises eksempler på hvilke mål og værdier, der kan benyttes på et byggeprojekt.

Organisation og prokura forhold /ansvar

I dette afsnit beskrives, hvordan en organisationplan kan se ud for et byggeprojekt, hvad der er vigtigt at afklare, og hvordan prokuraforhold og ansvarsfordeling kan beskrives i praksis.

Tidsplan

I dette afsnit beskrives, hvordan en tidsplan bør udarbejdes, hvilket formål der er med den enkelte tidsplan, og hvordan den bruges i praksis. Tillige beskrives, hvem der bør have tidsplaner, hvor mange og hvilke der bør være, samt hvordan de enkelte aktører kan få ejerskab til en tidsplan. Af tidsplaner er f.eks. kontrakttidsplan, projekteringstidsplan, bygherretidsplan, leverancetidsplan og detailtidsplaner fordelt på overordnet plan, månedsplaner, ugeplaner og timeplaner.

Møder

I dette afsnit beskrives hvilke typer af møder, der bør afholdes, formålet med de enkelte mødetyper, hvem der bør deltage, og med hvilke interval møderne bør afholdes, f.eks. kon-

trakt gennemgangsmøde, projektgranskingsmøde, projektgennemgangsmøde, bygherremøder, projekteringsmøder og byggemøder.

Løsning af konflikter

I dette afsnit beskrives, hvordan en konfliktløsning til både store og små konflikter bør være aftalt på forhånd. Det beskrives, hvordan løsningsmodeller kan se ud, f.eks. konflikttrappe.

Udbuddet

For alle bygherrer

Inden en egentlig udbudsrunde kan starte, bør bygherren have gjort sig tanker om alle ovenstående punkter. Herefter kan der tages stilling til, hvordan der udbydes. Er bygherren bundet af udbudsreglerne, eller er der "frit" valg. Derefter skal der tages stilling til, om der udbydes med en prækvalifikation først (udvælgelse) og en efterfølgende budrunde (tildeling), eller en direkte budrunde (tildeling).

Efterfølgende skal det bestemmes, om tildelingskriteriet er lavest pris eller økonomisk mest fordelagtige tilbud. Er det lavest pris, er der ingen yderligere kriterier, og bygherren skal derfor kun forholde sig til prisen. Men er det økonomisk mest fordelagtige tilbud, der er valgt, skal der tages stilling til henholdsvis udvælgelseskriterier og tildelingskriterier. Der gøres som i afsnittet kriterier opmærksom på, at er man bundet af udbudsreglerne, så skal kriterierne i udvælgelsen være forskellige fra kriterierne i tildelingen, og ALLE kriterier ifølge udbudsreglerne skal være objektive, entydige, målbare og gennemsigtige.

Udvælgelse

I dette afsnit beskrives, hvordan en bygherre på en opgave kan udvælge de rette virksomheder med hensyn til organisation, nøglemedarbejdere og samarbejdsmæssige kompetencer. Desuden udarbejdes udvælgelseskriterier, der er rettet mod virksomhederne generelt, samt kan leve op til kravet i udbudsreglerne, når disse er gældende: "I udvælgelsesfasen skal ordregiverne vurdere virksomhedernes personlige forhold, samt om de har de nødvendige økonomiske, finansielle og tekniske evner, som kræves for at deltage i udbuddet, dvs. at de elementer, der undersøges, relaterer sig til virksomhedernes generelle egnethed." (Konkurrencestyrelsens vejledning til Udbudsdirektiverne 2006)

Der vil blive givet eksempler på hvilke udvælgelseskriterier, der kan benyttes, hvordan udvælgelseskriterierne kan bruges i praksis i forskellige entrepriseformer, samt fordele/ ulemper ved disse kriterier.

Tildeling

I dette afsnit beskrives, hvordan en bygherre på en opgave kan tildele en opgave til den rette virksomhed med hensyn til organisation, nøglemedarbejdere og samarbejdsmæssige kompetencer. Desuden udarbejdes tildelingskriterier, der er rettet mod virksomhedernes tilbud på løsning af den konkrete opgave, samt kan leve op til kravet i udbudsreglerne, når disse er gældende: "I tildelingsfasen skal ordregiverne vurdere de indkomne tilbud for at beslutte hvilken tilbudsgiver, der skal have tildelt kontrakten. Her tager man således stilling til forhold, der relaterer sig til selve opgaven og til tilbuddene." (Konkurrencestyrelsens vejledning til Udbudsdirektiverne 2006)

Der vil blive givet eksempler på hvilke tildelingskriterier, der kan benyttes, hvordan tildelingskriterierne kan bruges i praksis i forskellige entrepriseformer, samt fordele/ulemper ved disse kriterier.

